

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новосибирский государственный технический университет»

Кафедра менеджмента

“УТВЕРЖДАЮ”
ДЕКАН ФБ
д.э.н. Хайруллина М. В.
“ ____ ” _____ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Управление человеческими ресурсами

Образовательная программа: 38.03.02 Менеджмент, профиль: Менеджмент организации

Курс: 3, семестр : 5

Факультет бизнеса,

		Семестр
№	Вид деятельности	5
1	Всего зачетных единиц (кредитов)	3
2	Всего часов	108
3	Всего занятий в контактной форме, час.	83
4	Лекции, час.	36
5	Практические занятия, час.	36
6	Лабораторные занятия, час.	0
7	из них в активной и интерактивной форме, час.	8
8	Аттестация, час.	2
9	Консультации, час.	9
10	Самостоятельная работа, час.	25
11	Виды самостоятельной работы (курсовой проект, курсовая работа, РГЗ, подготовка к контрольной работе)	РГЗ
12	Вид аттестации	Э

Рабочая программа составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению (специальности): 38.03.02 Менеджмент

ФГОС введен в действие приказом №7 от 12.01.2016 г. , дата утверждения: 09.02.2016 г.

Место дисциплины в структуре учебного плана: Блок 1, базовая

Рабочая программа разработана на основе компетентностной модели выпускника по направлению (специальности): 38.03.02 Менеджмент

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры

КМ, протокол заседания кафедры №6 от 20.06.2017

Утверждена на совете факультета бизнеса, протокол № 6 от 21.06.2017

Программу разработал:

доцент, д.э.н. Борисова А. А.

Заведующий кафедрой:

доцент, д.э.н. Борисова А. А.

Ответственный за образовательную программу:

заведующий кафедрой Борисова А. А.

1. Внешние требования

Таблица 1.1

Компетенция ФГОС: ОПК.3 способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; в части следующих результатов обучения:	
33. знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами	
35. знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	
у1. уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах	
у3. уметь проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения	
Компетенция ФГОС: ОПК.4 способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации; в части следующих результатов обучения:	
у2. владеть навыками публичных выступлений	
Компетенция ФГОС: ПК.1 владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; в части следующих результатов обучения:	
32. знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом	
34. знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия	
Компетенция ФГОС: ПК.2 владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде; в части следующих результатов обучения:	
33. знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов	

2. Требования НГТУ к результатам освоения дисциплины

Таблица 2.1

Результаты изучения дисциплины по уровням освоения (иметь представление, знать, уметь, владеть)	Формы организации занятий
<i>Управление человеческими ресурсами</i>	
ПК.1.32 знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом	
1. знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом	Лекции; Практические занятия; Самостоятельная работа
ПК.1.34 знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия	
2. знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия	Лекции; Практические занятия; Самостоятельная работа
ПК.2.33 знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов	
3. знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов	Лекции; Практические занятия; Самостоятельная работа
ОПК.3.33 знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами	
4. знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами	Лекции; Практические занятия; Самостоятельная работа

ОПК.3.з5 знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	
5.знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	Лекции; Практические занятия; Самостоятельная работа
ОПК.3.у1 уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах	
6.уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах	Лекции; Практические занятия; Самостоятельная работа
ОПК.3.у3 уметь проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения	
7.уметь проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения	Лекции; Практические занятия; Самостоятельная работа
ОПК.4.у2 владеть навыками публичных выступлений	
8.владеть навыками публичных выступлений	Лекции; Практические занятия; Самостоятельная работа

3. Содержание и структура учебной дисциплины

Таблица 3.1

Темы лекций	Активные формы, час.	Часы	Ссылки на результаты обучения	Учебная деятельность
Семестр: 5				
Дидактическая единица: Система управления персоналом в организации				
1. Генезис и развитие теории управления человеческими ресурсами	0,5	4	1, 3, 4, 5, 6, 8	Студент конспектирует материалы лекции, участвует в групповом обсуждении, аргументирует собственный взгляд на предпосылки становления теоретических школ по управлению человеческими ресурсами
2. Процессы управления человеческими ресурсами и функциональное распределение работ	0	2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Студент конспектирует материал лекции; участвует в дискуссии; аргументирует свой взгляд на практику функционального распределения работ по управлению персоналом
Дидактическая единица: Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом				
3. Современная служба управления человеческими ресурсами: подходы к формированию и организации работ	0	4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Студент конспектирует материал лекции; участвует в дискуссии; аргументирует свой взгляд на практику организации работ в службах управления персоналом
4. Планирование персонала: подходы и методики планирования потребности в персонале; бюджетирование работы с персоналом	0	2	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8	Студент конспектирует материал лекции; участвует в дискуссии; аргументирует свой взгляд на применимость изученных методик по планированию потребности в персонале
Дидактическая единица: Мотивация трудовой деятельности персонала.				

5. Мотивационные типы сотрудников организации (по В.И.Герчикову)	0,5	2	2, 3, 4	Студент конспектирует материал лекции; участвует в дискуссии; аргументирует свой взгляд на возможность применения изученной методики в практической деятельности
6. Система вознаграждения персонала: результатно-ориентированное управление	0	4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Студент конспектирует материал лекции; участвует в дискуссии; аргументирует свой взгляд на практики построения результатно-ориентированных систем вознаграждения
Дидактическая единица: Формирование кадрового обеспечения организации				
7. Привлечение и подбор персонала: подходы и инструменты	0,5	2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Студент конспектирует материал лекции; участвует в дискуссии; аргументирует известные ему практики привлечения и подбора специалистов
8. Организация и проведение различных видов собеседования	0	2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Студент конспектирует материал лекции; участвует в дискуссии; аргументирует позицию о применимости различных типов собеседования под разные виды управленческих задач
9. Организация работ по формированию кадрового резерва	0	4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Студент конспектирует материал лекции; участвует в дискуссии; аргументирует свой взгляд на возможность применения изученных методик по формированию кадрового резерва в практической деятельности
10. Оценка персонала: методы, результаты и назначение	0	2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Студент конспектирует материал лекции; участвует в дискуссии; аргументирует свой взгляд на раскрытие темы
11. Высвобождение персонала: основания для расторжения трудового договора	0	4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Студент конспектирует материал лекции; участвует в дискуссии; аргументирует свой взгляд на основания для увольнения сотрудников
Дидактическая единица: Инструментарий управления человеческими ресурсами				
12. Тайм-менеджмент в управлении персоналом	1	4	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Студент участвует в дискуссии; аргументирует свой взгляд на раскрытие темы; делится собственными примерами планирования и распределения временных ресурсов

Таблица 3.2

Темы практических занятий	Активные формы, час.	Часы	Ссылки на результаты обучения	Учебная деятельность
---------------------------	----------------------	------	-------------------------------	----------------------

Семестр: 5				
Дидактическая единица: Система управления персоналом в организации				
1. Система управления персоналом организации и функциональное распределение работ	1	4	1, 2, 5, 8	Студент группирует функции по управлению персоналом и выстраивает их в логической последовательности в функциональные подсистемы; Ранжирует приоритетность функций по управлению персоналом в зависимости от текущего положения предприятия. (Техника ранжирования - попарное сравнение) Готовит аналитическое заключение об организации службы управления персоналом на предприятии и распределении функциональных обязанностей Защищает индивидуальный и групповой отчеты
Дидактическая единица: Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом				
2. Планирование количественной и качественной потребности в персонале	1	4	1, 3, 4, 6, 8	Студент рассчитывает и обосновывает условия достижения плановых значений показателя выручки предприятия. Обосновывает состав и необходимое количество сотрудников салона красоты. Проводит распределение фонда оплаты труда и заполняет штатное расписание организации.
3. Формирование и организация работ специалистов службы управления персоналом	1	4	1, 4, 5, 6, 7	Студент определяет численность службы управления персоналом машиностроительного завода; рассчитывает долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода; диагностирует "норму обслуживания"; сравнивает полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний. Определяет влияние факторов на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.
Дидактическая единица: Мотивация трудовой деятельности персонала.				

4. Диагностика мотивационных типов по В.И. Герчикову и подбор адекватных стимулов воздействия	0	2	3, 4, 7	Студент знакомится с методикой В.И. Герчикова , диагностирует преобладающий тип мотивации. Студент обосновывает мнение о том, для решения каких управленческих задач может быть использована методика В.И. Герчикова. Выделяет преимущества использования методики в сравнении с иными диагностическими инструментами типов мотивации. Разрабатывает алгоритм действий руководителя службы управления персоналом по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала.
5. Особенности организации подготовки персонала с разными типами мотивации	0	2	1, 3, 4	Студент моделирует бизнес-процессы по наращиванию профессиональной квалификации ключевых специалистов организации; оценивает эффективность и целесообразность реализации программ повышения квалификации; приобретает навык бюджетирования затрат на подготовку персонала.
5. Разработка результатно-ориентированной системы вознаграждения персонала	0	2	1, 3, 6, 8	Студент знакомится с существующими подходами по разработке систем вознаграждения персонала, ориентированных на рост трудовой отдаче сотрудников. Студент аргументирует выбор системы вознаграждения, которая поможет в увеличении прибыли как самой компании, так и персонала. Студент защищает результаты групповой работы в виде доклада с презентацией на группе коллег.
Дидактическая единица: Формирование кадрового обеспечения организации				

6. Организация профессионального отбора персонала	1	4	1, 3, 4, 6, 8	Студент разрабатывает подход к отбору кадров предприятия с учетом специфики положения и ситуации на предприятии. Определяет потребность в персонале и оценивает внешние источники привлечения дополнительных специалистов. Студент проводит анализ содержания работы и моделирует "идеальную" должность с полным описанием требований, функций, решаемых задач. Моделирует "идеального" специалиста, наилучшим образом пригодного должности и разрабатывает оценочную шкалу необходимости и достаточности меры выраженности свойств и качеств "идеального" специалиста. В заключении студент проводит оценку и принимает управленческое решение о пригодности специалиста занять ключевую должность
7. Формирование кадрового резерва: инструменты и методики	0	4	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8	Студент выстраивает причинно-следственной связи между управленческими процедурами; проектирует инструментальное обеспечение реализации программ обучения и развития персонала; овладевает навыком публичной защиты результатов групповой работы.
8. Маркетинг персонала и источников закрытия вакансий	0	4	3, 4, 6	Студент осваивает инструменты проведения маркетингового исследования приемлемости источников для закрытия вакансий; формирует навык обоснования управленческого решения о пригодности кандидата требованиям должности.
Дидактическая единица: Инструментарий управления человеческими ресурсами				

9. Оценка уровня конкурентоспособности работников предприятия	0	4	4	Студент осуществляет расчет уровня конкурентоспособности сотрудников и подразделения. Дает аналитическое заключение об уровне конкурентоспособности сотрудников подразделения и управленческие решения (действия) по возможному регулированию кадрового обеспечения. Обосновывает способы получения бальных значений критериев конкурентоспособности. Приводит перечень управленческих ситуаций (задач) для решения которых можно применить методику. Описывает пример адаптации методики к иным управленческим ситуациям.
11. Самопрезентация соискателя на рынке труда	1,5	2	3, 4, 6	Студент осуществляет мониторинг рынка труда; разрабатывает резюме на вакантную должность

4. Самостоятельная работа обучающегося

№	Виды самостоятельной работы	Ссылки на результаты обучения	Часы на выполнение	Часы на консультации
Семестр: 5				
1	РГЗ	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	10	5
Студент проводит поиск и анализ практико-ориентированных проблем в области управления человеческими ресурсами. Студент освещает развитие двух теоретических вопросов и решает две практические задачи, нацеленные на закрепление полученного теоретического знания, перенесения его в практику управления., подробная информация приведена в приложении №11 : Борисова А. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2017]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504 . - Загл. с экрана.				
2	Подготовка к занятиям	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	0	0
Студент знакомится с актуальной практикой управления человеческими ресурсами. Для этого осуществляет поиск информации по темам практических занятий в источниках, указанных в списках основной и дополнительной литературы. Знакомится с нормативными актами, регламентирующими практику управления человеческими ресурсами (по темам практических занятий) , обращаясь к справочно-правовым системам. , подробная информация приведена в приложениях №8 №9 : Борисова А. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2017]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504 . - Загл. с экрана.				
3	Дополнительная учебная деятельность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	0	0

Студент готовит доклад-сообщение по итоговому представлению результатов групповой работы по темам практических занятий. Структура и содержание итогового сообщения представлена в раздаточном материале к занятиям и УМК по курсу. Студенты самостоятельно распределяются по группам. В обязанности преподавателя входит отслеживание очередности выступлений студентов в семестре и обеспечение доступности выступления каждому обучающемуся. , подробная информация приведена в приложениях №10 №4 №5 №6 №7 №8 №9 : Борисова А. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2017]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504. - Загл. с экрана.

4	Подготовка к аттестации	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	15	4
---	-------------------------	------------------------	----	---

Студент осуществляет систематизацию информации по курсу. , подробная информация приведена в приложениях №1 №2 : Борисова А. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2017]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504. - Загл. с экрана.

5. Технология обучения

Для организации и контроля самостоятельной работы обучающихся, а также проведения консультаций применяются информационно-коммуникационные технологии (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Деятельность	Информационно-коммуникационные технологии
Информирование	e-mail; Портал НГТУ
Консультирование	e-mail; Социальные сети
Контроль	e-mail
Размещение учебных материалов	e-mail; Социальные сети

Таблица 5.2

Активные и интерактивные формы проведения занятий

№	Наименование активных форм	Коды формируемых компетенций
1	Дискуссия	ОПК.3;
Формируемые умения: 35. знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации Краткое описание применения: Студент выполняет расчеты, знакомится с методами определения количественной потребности в персонале службы управления персоналом; анализирует распределение функциональных обязанностей. По окончании выполнения заданий организуется дискуссия по вопросам направленных на оценку понимания содержания методов, владения инструментами распределения работ, умения выстраивать причинно-следственные связи между расчетными данными и принятием управленческих решений Подробная информация об использовании технологии приводится в приложении №8		
2	Кейс-стади	ОПК.3;
Формируемые умения: у1. уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах Краткое описание применения: Студент знакомится с условиями задания, выдвигает варианты решения; проводит сравнительный анализ различных вариантов; моделирует развитие ситуации на основе принятого им решения; защищает решения проблемной ситуации перед коллегами, дискутирует и аргументирует собственный вариант решения Подробная информация об использовании технологии приводится в приложении №5		

3	Лекция в форме дискуссии	ОПК.3; ПК.1;
Формируемые умения: 32. знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; 34. знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия; 35. знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации		
Краткое описание применения: Дискуссия применяется во время лекции. После освещения основного материала по теме, студенту предлагается высказать аргументированную позицию по рассматриваемому вопросу		

4	Проблемный метод	ОПК.3; ПК.1;
Формируемые умения: 32. знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; 33. знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами		
Краткое описание применения: Студент разрабатывает подход к отбору кадров предприятия с учетом специфики положения и ситуации на предприятии. Учится диагностировать дополнительную потребность в персонале и оценивать пригодность источников привлечения специалистов. Осваивает инструмент анализа содержания работы и приобретает навык моделирования "идеальной" должности с полным описанием требований, функций, решаемых задач. Студент учится разрабатывать оценочную шкалу диагностики пригодности кандидата требованиям должности и приобретает навык принятия и обоснования управленческого решения о пригодности соискателя требованиям должности.		
Подробная информация об использовании технологии приводится в приложении №7		
5	Проблемный метод	ОПК.3; ПК.1;
Формируемые умения: 32. знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; 33. знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами		
Краткое описание применения: Студент представляет результаты группового решения практического задания. Отсваивает принятое решение, аргументированно отвечает на вопросы.		
Подробная информация об использовании технологии приводится в приложении №4		

6. Правила аттестации обучающихся по учебной дисциплине

Для аттестации обучающихся по дисциплине используется балльно-рейтинговая система (БРС), позволяющая выставить оценки по традиционной шкале и 15-уровневой ECTS. Краткая информация о БРС приведена в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Оцениваемые виды деятельности обучающихся	Мин. балл	Максимальный балл
Семестр: 5		
<i>Дополнительная учебная деятельность:</i>	0	
<i>Практические занятия:</i>	25	50
Контролирующие материалы приводятся в "Борисова А. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2017]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504 . - Загл. с экрана."		
<i>РГЗ:</i>	5	10
Контролирующие материалы приводятся в "Борисова А. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2017]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504 . - Загл. с экрана."		
<i>Экзамен:</i>	20	40

В таблице 6.2 представлено соответствие форм контроля заявляемым требованиям к результатам освоения дисциплины.

Таблица 6.2

Коды компетенций ФГОС	Результаты обучения	Формы контроля	
		Защита РГЗ	Экзамен
ОПК.3	з3. знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами	+	+
	з5. знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	+	+
	у1. уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах	+	+
	у3. уметь проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения	+	+
ОПК.4	у2. владеть навыками публичных выступлений	+	
ПК.1	з2. знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом	+	+
	з4. знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия	+	+
ПК.2	з3. знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов	+	+

Фонд оценочных средств по дисциплине представлен в приложении № 1 к рабочей программе.

7. Литература

Основная литература

1. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография/Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с.: 60х90 1/16. - (Научная мысль) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011280-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
2. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография / К.Б. Фокин. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 277 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/2683. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
3. Скачкова Г.С. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный). — 7-е изд. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. — 538 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — <https://doi.org/10.12737/21937>.
4. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 695 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-003671-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
5. Архипова Н. И. Управление персоналом организации : краткий курс для бакалавров / Н. И. Архипова, О. Л. Седова ; Рос. гос. гуманитар. ун-т. - Москва, 2016. - 212 с. : табл.

6. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Данилина Е.И. - М.: Дашков и К, 2016. - 208 с.: 60х90 1/16. - (Учебные издания для бакалавров) (Переплёт) ISBN 978-5-394-02527-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.: 60х90 1/16. - (ВО: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-003544-4, 500 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
8. Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 384 с. - ISBN 978-5-394-02354-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=513091>

Дополнительная литература

1. Кадровая политика корпорации: Монография / Кузьмина Н.М. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 168 с.: 60х90 1/16. - (Научная мысль) (Обложка) ISBN 978-5-16-010891-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
2. Оценка персонала в организации/Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 200 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011050-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
3. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие/Бухалков М. И. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010654-0 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
4. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2017.— 235 с. — (Учебники для программы МВА). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
5. Консалтинг персонала: Учебное пособие / Чуланова О.Л. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 163 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010725-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.

Интернет-ресурсы

1. HR-Portal: сообщество и публикации [Электронный ресурс] : сообщество HR-менеджеров. – 2004-2016. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/>. – Загл. с экрана.
2. ЭБС НГТУ : <http://elibrary.nstu.ru/>
3. Гарант [Электронный ресурс] : справ.-правовая система. – Москва, 1990–2017. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>. – Загл. с экрана.
4. ЭБС «Издательство Лань» : <https://e.lanbook.com/>
5. Сайт по кадровому делопроизводству [Электронный ресурс]. – Волгоград : Консалтинговая компания «Стратегия». – Режим доступа: <http://www.kadrovik-praktik.ru/index.php>. – Загл. с экрана.
6. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : справ.-правовая система. – Москва, 1992–2017. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>. – Загл. с экрана.
7. Управление персоналом [Электронный ресурс] : журнал. – Издательский дом «Управление персоналом», 2001-2017. - Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/magazines.html>. – Загл. с экрана.
8. ЭБС IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/>
9. Управление персоналом [Электронный ресурс]: сайт журнала. - "Управление персоналом", 2001-2017. - Режим доступа : <http://www.top-personal.ru>. - Загл. с экрана.
10. ЭБС "Znaniy.com" : <http://znaniy.com/>

11. ЭКОПСИ Консалтинг[Электронный ресурс]. - Экопси Консалтинг, 1991 - 2002. - Режим доступа: <http://ecopsy.ru>. - Загл. с экрана.

12. :

8. Методическое и программное обеспечение

8.1 Методическое обеспечение

1. Борисова А. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2017]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504. - Загл. с экрана.
2. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. - М.:КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 152 с.: 60x88 1/16 (Обложка. КБС) ISBN 978-5-905554-35-3 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
3. Сенченко Е. В. Слайд-конспект практического материала по курсу «Управление человеческими ресурсами» [Электронный ресурс] : конспект лекций / Е. В. Сенченко ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2015]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000213939. - Загл. с экрана.
4. Адова И. Б. Инструментарий успешного менеджера: диагностика мотивации трудовой деятельности и вознаграждения персонала : учебно-методическое пособие для слушателей программ дополнительного профессионального образования / И. Б. Адова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, 2016. - 151, [1] с. : табл.. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000233666
5. Борисова А. А. Теория и практика кадрового менеджмента [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2013]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000180065. - Загл. с экрана.
6. Юдина Л. Н. Практическое задание «Подбор персонала» [Электронный ресурс] : сборник задач и упражнений / Л. Н. Юдина ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2015]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000222645. - Загл. с экрана.
7. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 210 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-16-011749-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
8. Внутренний аудит в современной системе корпоративного управления компанией: Практическое пособие / С.Н. Орлов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 284 с.: 60x90 1/16. - (Наука и практика). (обложка) ISBN 978-5-16-010044-9, 300 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.

8.2 Специализированное программное обеспечение

- 1 СПС "КонсультантПлюс"
- 2 СПС "Гарант"
- 3 Office

9. Материально-техническое обеспечение

Презентационное оборудование

№	Наименование	Назначение
1	Презентационное оборудование (мультимедиа-проектор, экран, компьютер для управления)	Справочно правовые системы используются для поиска актуальной информации о регулировании трудовых отношений на предприятии при выполнении практических заданий и расчетно-графической работы. Презентационное оборудование используется в случаях публичной презентации результатов групповой и итоговой работы (практические занятия, РГР)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новосибирский государственный технический университет»

Кафедра менеджмента

“УТВЕРЖДАЮ”
ДЕКАН ФБ
д.э.н., профессор М.В. Хайруллина
“ ” _____ г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Управление человеческими ресурсами

Образовательная программа: 38.03.02 Менеджмент, профиль: Менеджмент организации

1. Обобщенная структура фонда оценочных средств учебной дисциплины

Обобщенная структура фонда оценочных средств по дисциплине Управление человеческими ресурсами приведена в Таблице.

Таблица

Формируемые компетенции	Показатели сформированности компетенций (знания, умения, навыки)	Темы	Этапы оценки компетенций	
			Мероприятия текущего контроля (курсовой проект, РГЗ(Р) и др.)	Промежуточная аттестация (экзамен, зачет)
ОПК.3 способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	33. знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами	Дидактическая единица: 1 Система управления персоналом в организации 1.1 Генезис и развитие теории управления человеческими ресурсами 1.2 Процессы управления человеческими ресурсами и функциональное распределение работ Дидактическая единица: 2 Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом 2.2 Планирование количественной и качественной потребности в персонале 2.3 Современная служба управления человеческими ресурсами: подходы к формированию и организации работ 2.4 Планирование персонала: подходы и методики планирования потребности в персонале; бюджетирование работы с персоналом Дидактическая единица: 3 Мотивация трудовой деятельности персонала. 3.4 Диагностика мотивационных типов по В.И. Герчикову и подбор адекватных стимулов воздействия 3.5 Мотивационные типы сотрудников организации (по В.И.Герчикову) 3.6 Система вознаграждения персонала: результат-ориентированное управление 4.7 Формирование кадрового резерва: инструменты и методики 4.7 Привлечение и подбор персонала: подходы и инструменты 4.8 Организация и проведение	РГЗ, вариант 1; 2; 5	Экзамен, вопросы 14-16; 42-50

		различных видов собеседования 4.9 Организация работ по формированию кадрового резерва Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.10 Оценка персонала: методы, результаты и назначение 4.11 Высвобождение персонала: основания для расторжения трудового договора 5.9 Оценка уровня конкурентоспособности работников предприятия Дидактическая единица:5 Инструментарий управления человеческими ресурсами 5.12 Тайм-менеджмент в управлении персоналом		
ОПК.3	35. знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	Дидактическая единица:1 Система управления персоналом в организации 1.1 Генезис и развитие теории управления человеческими ресурсами 1.1 Система управления персоналом организации и функциональное распределение работ 1.2 Процессы управления человеческими ресурсами и функциональное распределение работ Дидактическая единица:2 Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом 2.3 Современная служба управления человеческими ресурсами: подходы к формированию и организации работ 2.4 Планирование персонала: подходы и методики планирования потребности в персонале; бюджетирование работы с персоналом Дидактическая единица:3 Мотивация трудовой деятельности персонала. 3.6 Система вознаграждения персонала: результат-ориентированное управление 4.7 Привлечение и подбор персонала: подходы и инструменты 4.8	РГЗ, вариант 1,3,4	Экзамен, вопросы 2-8

		Организация и проведение различных видов собеседования 4.9 Организация работ по формированию кадрового резерва Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.10 Оценка персонала: методы, результаты и назначение 4.11 Высвобождение персонала: основания для расторжения трудового договора Дидактическая единица:5 Инструментарий управления человеческими ресурсами 5.12 Тайм-менеджмент в управлении персоналом		
ОПК.3	у1. уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах	Дидактическая единица:1 Система управления персоналом в организации 1.1 Генезис и развитие теории управления человеческими ресурсами 1.2 Процессы управления человеческими ресурсами и функциональное распределение работ Дидактическая единица:2 Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом 2.2 Планирование количественной и качественной потребности в персонале 2.3 Современная служба управления человеческими ресурсами: подходы к формированию и организации работ 2.4 Планирование персонала: подходы и методики планирования потребности в персонале; бюджетирование работы с персоналом Дидактическая единица:3 Мотивация трудовой деятельности персонала. 3.5 Разработка результативно-ориентированной системы вознаграждения персонала 3.6 Система вознаграждения персонала: результативно-ориентированное управление 4.7 Формирование кадрового	РГЗ, вариант 4	Экзамен, вопросы. 11-18; 36,37,48,50

		резерва: инструменты и методики 4.7 Привлечение и подбор персонала: подходы и инструменты 4.8 Организация и проведение различных видов собеседования 4.9 Организация работ по формированию кадрового резерва Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.10 Оценка персонала: методы, результаты и назначение 4.11 Высвобождение персонала: основания для расторжения трудового договора Дидактическая единица:5 Инструментарий управления человеческими ресурсами 5.12 Тайм-менеджмент в управлении персоналом		
ОПК.3	у3. уметь проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения	Дидактическая единица:1 Система управления персоналом в организации 1.2 Процессы управления человеческими ресурсами и функциональное распределение работ Дидактическая единица:2 Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом 2.3 Современная служба управления человеческими ресурсами: подходы к формированию и организации работ 2.4 Планирование персонала: подходы и методики планирования потребности в персонале; бюджетирование работы с персоналом Дидактическая единица:3 Мотивация трудовой деятельности персонала. 3.4 Диагностика мотивационных типов по В.И. Герчикову и подбор адекватных стимулов воздействия 3.6 Система вознаграждения персонала: результат-ориентированное управление 4.7 Привлечение и подбор персонала: подходы и инструменты 4.8 Организация и проведение	РГЗ, вариант 6	Экзамен, вопросы 1-3; 9-10; 13 -14; 19-20;38, 39; 41

		различных видов собеседования 4.9 Организация работ по формированию кадрового резерва Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.10 Оценка персонала: методы, результаты и назначение 4.11 Высвобождение персонала: основания для расторжения трудового договора Дидактическая единица:5 Инструментарий управления человеческими ресурсами 5.12 Тайм-менеджмент в управлении персоналом		
ОПК.4 способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	у2. владеть навыками публичных выступлений	Дидактическая единица:2 Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом 2.2 Планирование количественной и качественной потребности в персонале Дидактическая единица:3 Мотивация трудовой деятельности персонала. 3.5 Разработка результат-ориентированной системы вознаграждения персонала Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.6 Организация профессионального отбора персонала 4.7 Формирование кадрового резерва: инструменты и методики	РГЗ, вариант 8	Экзамен, вопросы 40; 50
ПК.1/ОУ владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и	з2. знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом	Дидактическая единица:1 Система управления персоналом в организации 1.1 Система управления персоналом организации и функциональное распределение работ 1.2 Процессы управления человеческими ресурсами и функциональное распределение работ Дидактическая единица:2 Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом 2.2 Планирование количественной и качественной потребности в персонале 2.3	РГЗ, вариант 5; 7; 9	Экзамен, вопросы 21-29

принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры		Современная служба управления человеческими ресурсами: подходы к формированию и организации работ 2.3 Формирование и организация работ специалистов службы управления персоналом 2.4 Планирование персонала: подходы и методики планирования потребности в персонале; бюджетирование работы с персоналом Дидактическая единица:3 Мотивация трудовой деятельности персонала. 3.5 Разработка результативно-ориентированной системы вознаграждения персонала 3.6 Система вознаграждения персонала: результативно-ориентированное управление 4.7 Привлечение и подбор персонала: подходы и инструменты 4.8 Организация и проведение различных видов собеседования 4.9 Организация работ по формированию кадрового резерва Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.10 Оценка персонала: методы, результаты и назначение 4.11 Высвобождение персонала: основания для расторжения трудового договора Дидактическая единица:5 Инструментарий управления человеческими ресурсами 5.12 Тайм-менеджмент в управлении персоналом		
ПК.1/ОУ	34. знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия	Дидактическая единица: 1 Система управления персоналом в организации 1.2 Процессы управления человеческими ресурсами и функциональное распределение работ Дидактическая единица:2 Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом 2.3 Современная служба	РГЗ, вариант 3-4; 10	Экзамен, вопросы10; 38,39

		управления человеческими ресурсами: подходы к формированию и организации работ 2.4 Планирование персонала: подходы и методики планирования потребности в персонале; бюджетирование работы с персоналом Дидактическая единица:3 Мотивация трудовой деятельности персонала. 3.5 Мотивационные типы сотрудников организации (по В.И.Герчикову) 3.6 Система вознаграждения персонала: результат-ориентированное управление 4.7 Привлечение и подбор персонала: подходы и инструменты 4.8 Организация и проведение различных видов собеседования 4.9 Организация работ по формированию кадрового резерва Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.10 Оценка персонала: методы, результаты и назначение 4.11 Высвобождение персонала: основания для расторжения трудового договора Дидактическая единица:5 Инструментарий управления человеческими ресурсами 5.12 Тайм-менеджмент в управлении персоналом		
ПК.2/ОУ владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в	з3. знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов	Дидактическая единица:1 Система управления персоналом в организации 1.1 Генезис и развитие теории управления человеческими ресурсами 1.2 Процессы управления человеческими ресурсами и функциональное распределение работ Дидактическая единица:2 Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом 2.2 Планирование количественной и качественной потребности в персонале 2.3	РГЗ, вариант 7, 10	Экзамен, вопросы 22- 24; 30-35

межкультурной среде		Современная служба управления человеческими ресурсами: подходы к формированию и организации работ Дидактическая единица:3 Мотивация трудовой деятельности персонала. 3.4 Диагностика мотивационных типов по В.И. Герчикову и подбор адекватных стимулов воздействия 3.5 Мотивационные типы сотрудников организации (по В.И.Герчикову) 3.5 Разработка результативно-ориентированной системы вознаграждения персонала 3.6 Система вознаграждения персонала: результативно-ориентированное управление 4.7 Формирование кадрового резерва: инструменты и методики 4.7 Привлечение и подбор персонала: подходы и инструменты 4.8 Организация и проведение различных видов собеседования 4.8 Маркетинг персонала и источников закрытия вакансий 4.9 Организация работ по формированию кадрового резерва Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.10 Оценка персонала: методы, результаты и назначение 4.11 Высвобождение персонала: основания для расторжения трудового договора Дидактическая единица:5 Инструментарий управления человеческими ресурсами 5.12 Тайм-менеджмент в управлении персоналом		
---------------------	--	--	--	--

2. Методика оценки этапов формирования компетенций в рамках дисциплины.

Промежуточная аттестация по **дисциплине** проводится в 5 семестре - в форме экзамена, который направлен на оценку сформированности компетенций ОПК.3, ОПК.4, ПК.1/ОУ, ПК.2/ОУ.

Экзамен проводится в устной форме, по билетам. Билеты к экзамену формируются из вопросов, представленных ниже. Билет содержит два теоретических вопроса. В билет включены два вопроса, выбранные случайным образом из списка вопросов, по правилу «вопросы выбираются из разных списков дидактических единиц и разных компетенций». Экзамен проводится в устной форме. По результатам

ответов студента на вопросы билета и дополнительные вопросы (уточняющие суть ответа) оценивается сформированность компетенций на разных уровнях. Соответствие уровней сформированности компетенций, критериев оценки и баллов по 100-бальной шкале приведено в таблице паспорта экзамена.

Кроме того, сформированность компетенций проверяется при проведении мероприятий текущего контроля, указанных в таблице раздела 1.

В 5 семестре обязательным этапом текущей аттестации является расчетно-графическое задание (работа) (РГЗ(Р)). Требования к выполнению РГЗ(Р), состав и правила оценки сформулированы в паспорте РГЗ(Р).

Общие правила выставления оценки по дисциплине определяются балльно-рейтинговой системой, приведенной в рабочей программе учебной дисциплины.

На основании приведенных далее критериев можно сделать общий вывод о сформированности компетенций ОПК.3, ОПК.4, ПК.1/ОУ, ПК.2/ОУ, за которые отвечает дисциплина, на разных уровнях.

Общая характеристика уровней освоения компетенций.

Ниже порогового. Уровень выполнения работ не отвечает большинству основных требований, теоретическое содержание курса освоено частично, пробелы могут носить существенный характер, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы не достаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнены или выполнены с существенными ошибками. Общее количество набранных баллов – менее 50.

Пороговый. Уровень выполнения работ отвечает большинству основных требований, теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые виды заданий выполнены с ошибками. Общее количество набранных баллов –50 -72.

Базовый. Уровень выполнения работ отвечает всем основным требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки. Общее количество набранных баллов –73 -86.

Продвинутый. Уровень выполнения работ отвечает всем требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному. Общее количество набранных баллов –87 – 100 .

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новосибирский государственный технический университет»
Кафедра менеджмента

Паспорт экзамена

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», 5 семестр

1. Методика оценки

Экзамен проводится в устной форме, по билетам. Билеты к экзамену формируются из вопросов, представленных ниже. Билет содержит два теоретических вопроса. В билет включены два вопроса, выбранные случайным образом из списка вопросов, по правилу «вопросы выбираются из разных списков дидактических единиц и разных компетенций». Экзамен проводится в устной форме. По результатам ответов студента на вопросы билета и дополнительные вопросы (уточняющие суть ответа) оценивается сформированность компетенций на разных уровнях. Соответствие уровней сформированности компетенций, критериев оценки и баллов по 100-бальной шкале приведено в таблице.

Получив билет, студент имеет право на подготовку к устному ответу в течение 30 минут.

Форма экзаменационного билета

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Факультет ФБ

Билет № _____

к экзамену по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Вопрос 1 Система управления персоналом: компоненты и функциональное распределение работ.

Вопрос 2. Инструменты результат-ориентированного распределения временных ресурсов.

Задача.

Утверждаю: зав. кафедрой _____ Борисова А.А.

(подпись)

(дата)

2. Критерии оценки

Таблица - Критерии оценки выполнения работы

Критерии оценки	Уровень сформированности компетенций	Диапазон баллов
Теоретический материал освоен глубоко и в полном объеме. На все два вопроса экзаменационного билета студент ответил правильно и емко, продемонстрировал уверенное владение материалом по всем дополнительным вопросам, заданным членами государственной экзаменационной комиссии.	Продвинутый	87-100

Теоретический материал освоен на базовом уровне. Студент правильно и полно ответил на два вопроса экзаменационного билета, но испытывал затруднения при ответе на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии.	Базовый	73-86
Теоретический материал освоен на уровне общего представления. Студент недостаточно полно ответил на один из двух вопросов экзаменационного билета, допустил ряд существенных неточностей и испытывал серьезные затруднения при ответе на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии	Пороговый	50-72
Студент продемонстрировал незнание значительной части теоретического материала и правильно, но не полно ответил только на один вопрос экзаменационного билета.	Ниже порогового	0-50

3. Шкала оценки

Итоговая оценка по экзамену выставляется по 100-балльной шкале, по буквенной шкале ECTS и в традиционной форме (в соответствии с действующим **Положением о балльно-рейтинговой системе оценки достижений студентов НГТУ**). Результирующая оценка за освоение дисциплины рассчитывается следующим образом:

$$O_{\text{результатирующая}} = K_1 (0,5) * O_{\text{накопл.1}} + K_2 (0,1) * O_{\text{накопл.2}} + K_3 (0,4) * O_{\text{экзамен.}}$$

$O_{\text{накопл.1}}$ – накопленная оценка за работу на практических занятиях;

$O_{\text{накопл.2}}$ – накопленная оценка за выполнение РГЗ;

$O_{\text{экзамен.}}$ – экзаменационная оценка.

4. Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Распределение вопросов контроля по формируемым компетенциям

Формируемые компетенции	Номера вопросов
знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом	1,2,3, 4, 6, 7, 8,11,20,21
знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия	4, 5, 6, 7, 8,22
знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов	8,15,16,25, 26, 27, 28, 29,33, 34, 35, 36, 37, 38
знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами	12,13,14,15,16,23, 24,30, 31,32, 45, 46, 47, 48, 49, 50
знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	9, 10, 13, 18, 19, 44
уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах	17, 20,40, 43
уметь проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения	20,39, 41, 42

Дидактическая единица «Система управления персоналом в организации»

1. Система управления персоналом: компоненты и функциональное распределение работ.

2. Содержание работ по основным подсистемам управления персоналом: планирование и маркетинг персонала, найм и учет, трудовые отношения, условия труда.
3. Содержание работ по основным подсистемам управления персоналом: условия труда, обучение и развитие, мотивация и вознаграждение.
4. Вклад классической школы управления в формирование теории и практики управления персоналом.
5. Развитие отечественной школы формирования управления персоналом.
6. Вклад теории человеческих отношений в становлении теории управления персоналом.
7. Достижения теории человеческих ресурсов в развитии теории управления персоналом.
8. Теория стратегического управления человеческими ресурсами (постулаты, представители, вклад).
9. Классификация персонала по категориям работников.
10. Организационная структура системы управления персоналом (виды, уровни управления, основные функции).

Дидактическая единица «Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом»

11. Планирование персонала: характеристика процесса и содержание работ.
12. Методы определения количественной и качественной потребности руководителей, специалистов, служащих.
13. Методы определения количественной и качественной потребности рабочих.
14. Инструменты диагностики функционального распределения работ (ЛКРО, нормативы).
15. Основные этапы и их характеристика по анализу содержания работ.
16. Разработка требований к должности: методы, процедуры и итоговые документы.
17. Компетентностный подход к разработке должностных инструкций.
18. Роли службы управления персоналом в обеспечении развития предприятия.
19. Виды служб управления персоналом: классификационные признаки и характеристики.
20. Бюджетирование деятельности по управлению персоналом: подходы, методы и средства.

Дидактическая единица «Мотивация трудовой деятельности персонала»

21. Система мотивации и стимулирования: различия и требования к разработке.
22. Теории мотивации к результато-ориентированному труду (авторы, концепция, практическое применение).
23. Теория мотивации В.И. Герчикова: содержание и практическое использование в деятельности менеджера по управлению персоналом.
24. Стимулирование работников с различными типами мотивации.
25. Система вознаграждения в организации: требования к разработке и виды систем.
26. Формы вознаграждения в организации: преимущества и недостатки применения.
27. Система оплаты труда на основе KPI.
28. Компенсационный пакет организации и его составляющие.
29. Подходы к оценке мотивационной среды в организации.

Дидактическая единица «Формирование кадрового обеспечения организации»

30. Организация кадрового обеспечения предприятия.
31. Профессиональный отбор кадров: концепции, методы и средства диагностики профессиональной пригодности соискателя.
32. Адаптация персонала: виды, инструменты.
33. Развитие персонала: традиционные и современные подходы.
34. Концепция обучающейся организации: интерпретация в практико-ориентированные инструменты.
35. Источники поиска и найма персонала. Воронка отбора.
36. Формирование кадрового резерва организации: методики и цели.
37. Управление трудовой карьерой.

38. Оценка персонала: основные цели, формы и методы оценки.
39. Аттестация персонала и ее основные виды.
40. Виды собеседование и условия их применимости в организации.
41. Основания для высвобождения сотрудников и технологии увольнения.
Дидактическая единица «Инструментарий управления человеческими ресурсами»
42. Инструменты результатно-ориентированного распределения временных ресурсов.
43. Методы и инструменты тайм-менеджмента: применение и оценка результативности.
44. Фотография рабочего времени, хронометражные наблюдения: сущность и техники проведения.
45. Подходы и инструменты к оценке конкурентоспособности сотрудников организации: сущность методик и управленческие задачи.
46. Самопрезентация соискателя на рынке труда: инструменты построения персонального бренда.
47. Источники и каналы поиска работы.
48. Планирование карьеры: методы и технологии.
49. Диаграмма Г. Гантта: сущность, назначение и возможности использования.
50. Разработка резюме соискателя: техники и правила.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новосибирский государственный технический университет»
Кафедра менеджмента

**Паспорт
расчетно-графического задания (работы)**

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», 5 семестр

1. Методика оценки

В рамках расчетно-графического задания по дисциплине студенты выполняют освещение двух теоретических вопросов и решение двух практико-ориентированных задач. В структуру расчетно-графического задания включены десять вариантов. Вариант работы студент выбирает самостоятельно, основываясь на а) профессиональном и личностном интересе темы; либо б) по последней цифре шифра зачетной книжки студента.

Обязательные структурные части РГЗ. Структура задания включает два теоретических вопроса и две практические задачи, нацеленные на закрепление полученного теоретического знания, перенесения его в практику управления.

В теоретических вопросах в обязательном порядке должны быть освещены несколько подходов, взглядов, точек зрения на описываемый вопрос (не менее 3). Для этого в обязательном порядке используются ссылки на литературные источники. Далее, студент излагает собственную позицию, взгляд на решаемую проблему, исходя из своего практического опыта. В практических задачах используются реальные данные, полученные с предприятий, где работает студент (или доступных студенту). Рекомендации также должны быть приложимыми в адрес конкретной системы управления.

Работа должна содержать не менее 15 страниц печатного текста. Список используемых источников не менее 7 авторов. Процедура защиты РГЗ: работа сдается на кафедру в срок, предусмотренный учебным графиком. После проверки преподавателем и устранения замечаний, назначается дата защиты работы. После проверки работа может быть рекомендована на общегрупповое обсуждение рассматриваемых вопросов.

2. Критерии оценки

Критерии оценки РГЗ представлены в таблице.

Таблица - Критерии оценки расчетно-графического задания

Критерии оценки РГЗ	Уровень сформированности и компетенций	Диапазон баллов
– актуальность темы исследования подтверждена возможностью применения полученных знаний и умений в профессиональной сфере менеджмента организации; – результаты и выводы по каждому теоретическому вопросу и практической ситуации аргументированы и самостоятельны; – представление работы в устном докладе (защите) полностью отражает полученные результаты; – защита РГЗ сопровождается наглядной презентацией результатов; – ответы на вопросы сформулированы четко, с достаточной аргументацией и свидетельствуют о полном владении материалом; – структура РГЗ соответствует предъявляемым требованиям; – оформление РГЗ соответствует нормативным требованиям;	Продвинутый	87-100

– работа носит самостоятельный характер.		
– актуальность темы исследования подтверждена возможностью применения полученных знаний и умений в профессиональной сфере менеджмента организации; – результаты и выводы по каждому теоретическому вопросу и практической ситуации аргументированы и самостоятельны; – представление работы в устном докладе отражает полученные результаты; – защита работы сопровождается наглядной презентацией результатов РГЗ; - ответы на вопросы при защите РГЗ сформулированы достаточно четко, но требуют дополнительных уточнений; – структура РГЗ соответствует предъявляемым требованиям; – оформление РГЗ соответствует нормативным требованиям.	Базовый	73-86
– РГЗ сформирована по преимуществу из литературных источников, доля которых близка к допустимому уровню заимствования; – результаты и выводы по теме РГЗ недостаточно аргументированы и не позволяют сделать вывод о прикладном характере результатов, а потому соответствуют пороговому уровню сформированности компетенций; – представление работы в устном докладе отражает полученные результаты; – защита сопровождается презентацией результатов РГЗ; – ответы на вопросы при защите РГЗ вызывают затруднения у студента; – оформление РГЗ соответствует нормативным требованиям.	Пороговый	51-72
– РГЗ сформирована из литературных источников и не носит самостоятельного характера; – результаты и выводы по теме РГЗ не аргументированы и не позволяют сделать вывод о прикладном характере результатов, а потому не соответствуют пороговому уровню сформированности компетенций; – представление работы в устном докладе не полностью отражает полученные результаты; ответы на вопросы при защите по полученным результатам РГЗ вызывают существенные затруднения у студента; – оформление РГЗ не вполне соответствует нормативным требованиям.	Ниже порогового	0-50

3. Шкала оценки

В общей оценке по дисциплине баллы за РГЗ(Р) учитываются в соответствии с правилами балльно-рейтинговой системы, приведенными в рабочей программе дисциплины. Оценка за выполнение РГЗ входит в общую оценку по курсу. Результирующая оценка за освоение дисциплины рассчитывается следующим образом:

$$O_{\text{результатирующая}} = K_1 (0,5) * O_{\text{накопл.1}} + K_2 (0,1) * O_{\text{накопл.2}} + K_3 (0,4) * O_{\text{экам.}}$$

$O_{\text{накопл.1}}$ – накопленная оценка за работу на практических занятиях;

$O_{\text{накопл.2}}$ – накопленная оценка за выполнение РГЗ;

$O_{\text{экам.}}$ – экзаменационная оценка.

4. Примерный перечень тем РГЗ(Р)

Весь набор тем и вариантов приведен в методических указаниях к курсу.

Образец. Вариант 8 .

Вопрос 1: . Кадровый резерв предприятия: общее понятие и процедуры формирования.

Вопрос 2: Политика привлечения персонала предприятия на разные вакантные должности. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников найма. Количественная и качественная оценка эффективности найма. Методы оценки кандидатов при приеме на работу.

Задача 1: Сформулируйте аргументы принятия решения о введении двух конкретных кандидатов в резерв для замещения двух конкретных менеджерских должностей на основании исходной информации.

Исходная информация. Выбираются две разные должности. Затем, требуется принять 5-7 ведущих качеств личности, символизирующих профессиональную пригодность идеального кандидата на выбранные Вами должности. С помощью диагностического инструментария определяется фактическая оценка (в баллах) меры выраженности указанных качеств у кандидатов, претендующих на вхождение в резерв. Далее, студент аргументирует принятое решение о кадровом резерве организации.

Задача 2: Разработать схему привлечения специалистов на 2-3 должности. Для этого можно использовать следующую последовательность действий: сгруппировать источники привлечения персонала на должности; рассмотреть возможности внутренних и внешних источников покрытия дополнительной потребности в персонале; оценить целевую привлекательность использования каждого из источников в зависимости от вакантных должностей; составить оперативный план покрытия дополнительной потребности в персонале на разные вакантные должности организации.

Практическое занятие 1: Система управления персоналом организации и функциональное распределение работ

Цели занятия:

- Ознакомление с функциональными обязанностями специалистов по управлению человеческими ресурсами и их группировка по структурным подразделениям в зависимости от текущего положения предприятия на рынке.
- Анализ последовательности реализации функций на предприятиях различающихся по видам деятельности, социально-экономическому положению и этапу жизненного цикла.
- Научиться определять трудоемкость реализации функций по управлению человеческими ресурсами.

Формируемые компетенции:

- знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;
- знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;
- владеть навыками публичных выступлений.

В структуру практического занятия входит три задания.

Задание 1 направлено на ознакомление с общим функционалом работ, который осуществляется в службах управления персоналом.

Задание 2 позволяет оценивать значимость функционала и приоритетность реализации функций по управлению персоналом в зависимости от параметров функционирования предприятия.

Задание 3 предполагает анализ места и значения службы управления персоналом в структуре управления организацией и обеспечения ее бесперебойного функционирования.

Задание 1. Группировка функций по управлению персоналом в структурные подразделения.

Исходные данные. Можно выделить следующие функциональные подсистемы управления персоналом организации:

- Подсистема планирования и маркетинга персонала;
- Подсистема управления документооборотом и учетом персонала;
- Подсистема управления трудовыми отношениями;
- Подсистема найма персонала;
- Подсистема обеспечения нормальных условий труда;
- Подсистема управления развитием персонала;
- Подсистема управления мотивацией поведения персонала;

- Подсистема управления социальным развитием;
- Подсистема развития организационной структуры управления;
- Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом;
- Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом.

В перечень функций службы управления персоналом традиционно включаются следующие (перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями):

1. Разработка системы целей управления персоналом;
2. Определение содержания труда на каждом рабочем месте;
3. Выбор путей покрытия потребности в персонале;
4. Адаптация персонала;
5. Определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
6. Формирование системы управления персоналом;
7. Планирование качественной и количественной потребности в персонале;
8. Отбор персонала;
9. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом;
10. Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
11. Определение потребности в персонале;
12. Мотивация трудовой деятельности;
13. Анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами;
14. Управление карьерой персонала;
15. Согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом;
16. Высвобождение персонала;
17. Организация социального страхования;
18. Разработка штатного расписания;
19. Деловая оценка персонала;
20. Использование денежных и неденежных побудительных систем;
21. Развитие персонала;
22. Анализ рынка труда;
23. Соблюдение этических норм взаимоотношений;
24. Анализ кадрового потенциала;
25. Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;
26. Поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами;
27. Обеспечение детскими учреждениями;

28. Организация обучения персонала.

Задание 1:

Определите и обоснуйте последовательность выполнения функций по управлению персоналом из перечня приведенного выше. Функции сгруппируйте в отдельные функциональные подсистемы. Результаты представьте в таблице для ответов.

Таблица для ответов

Наименование подсистемы	Функции, расположенные в логической последовательности их осуществления
-------------------------	---

Задание 2. Приоритетность реализации функций по управлению персоналом в зависимости от положения предприятия.

Исходные данные. Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения. Он может выполнять следующие функции:

1. разработка стратегии управления персоналом;
2. разработка кадровой политики;
3. планирование кадровой работы;
4. наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
5. анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
6. маркетинг персонала;
7. поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
8. планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
9. комплектование руководящими, рабочими и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
10. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
11. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
12. аттестация персонала;
13. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
14. планирование деловой карьеры;

15. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
16. организация учета движения персонала;
17. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
18. управление занятостью персонала;
19. оформление приема, перевода и увольнения работников;
20. нормирование трудовых процессов;
21. мотивация труда работников;
22. стимулирование труда работников;
23. разработка и внедрение систем оплаты труда;
24. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
25. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;
26. создание резерва кадров и его обучение;
27. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;
28. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
29. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
30. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
31. организация работы с увольняющимися работниками;
32. ведение учета личных дел.

Задание:

1. Необходимо выбрать из числа перечисленных функций десять, которые *в первую очередь* должен выполнять отдел управления персоналом следующих организаций:

- A. Предприятие, находящееся в стадии зарождения.
- B. Крупное машиностроительное предприятие, находящееся в кризисе.
- C. Малое инновационно-активное предприятие давно и успешно функционирующее на рынке.
- D. Предприятие, стабильно функционирующее и испытывающее насущную потребность в «прорыве», оживлении деятельности.

Студент самостоятельно выбирает для каждого предприятия 10 функций из числа приведенных.

2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений. Каждый участник индивидуально заполняет таблицу 1 и определяет суммарное значение в баллах по каждой из 10 функций.

3. Сформировать группы студентов численностью 5-7 человек и заполнить сводную матрицу попарных сравнений функций управления персоналом (таблица 2).

4. После обработки данных таблицы 4 и определения среднеарифметического значения в баллах по каждой функции, определяется ранг функции.

5. Делаются выводы по организации службы управления персоналом для каждого предприятия.

6. Результаты групповой работы представляются в виде сообщения на студенческой аудитории.

Таблица 2 – Матрица попарных сравнений функций управления

№ функций	Наименование функции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Суммарное значение, баллы
1		X										
2			X									
3				X								
4					X							
5						X						
6							X					
7								X				
8									X			
9										X		
10											X	

Таблица 3 – Сводная матрица попарных сравнений функций управления

№ функций	Наименование функции	Номера экспертов							Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг функции
		1	2	3	4	5	6	7		
		Значения в баллах								
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

Задание 3. Задачи службы управления персоналом предприятия

Исходная ситуация: Служба управления персоналом предприятия обозначила базовыми направлениями своей деятельности решение следующих задач:

1. Помощь предприятию в расширение рынка сбыта нового продукта;

2. Использование профессионально-квалификационных и личностных возможностей работников предприятия;
3. Обеспечение предприятия высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
4. Стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой; развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое обеспечивает приверженность работников предприятию;
5. Улучшение социально-психологического климата предприятия.

Задание и вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте представленный перечень задач, с точки зрения корректности формулировок и реализуемости заявленных направлений.
2. Можно ли по данному перечню задач службы персонала определить положение предприятия и роль службы управления персоналом в успешном функционировании предприятия?
3. Представьте дерево целей и набор конкретных мероприятий для службы управления персоналом, способствующих реализации заявленных (каждый студент выбирает одну из корректно сформулированных) задач.

Критерии оценивания выполнения задания.

В индивидуальный отчет о выполнении задания включаются:

- группировка функций по управлению персоналом и выстраивание их логической последовательности в функциональные подсистемы;
- проранжированный ряд приоритетных функций по управлению персоналом в зависимости от текущего положения предприятия. (Техника ранжирования – попарное сравнение)
- аналитическое заключение об организации службы управления персоналом на предприятии и распределении функциональных обязанностей

Отчет защищается каждым студентом.

Выполнение практического задания направлено на формирование компетенций, уровень сформированности которых определяется на основании следующей шкалы:

Задание считается выполненным на *пороговом уровне*, если студент верно сгруппировал функции управления персоналом по подсистемам; но затрудняется в применении техники попарного сравнения. Оценка за выполнение задания может составлять от 1 до 2 баллов.

Задание считается выполненным на *базовом уровне*, если студент верно провел сгруппировал функции управления персоналом по подсистемам; уверенно демонстрирует владение техникой попарного сравнения; дает обоснованное заключение о распределении работ в службе управления

персоналом предприятий, находящихся в разных ситуациях. Оценка за выполнение задания может составлять от 3 до 4 баллов.

Задание считается выполненным на *продвинутом уровне*, если студент если верно сгруппировал функции управления персоналом по подсистемам; уверенно демонстрирует владение техники попарного сравнения; дает обоснованное заключение о распределении работ в службе управления персоналом предприятий, находящихся в разных ситуациях; приводит выводы и обоснование идей по использованию изученного подхода к структуризации работ в подразделении; рассуждает и делает аргументированные выводы; публично представляет результаты работы; обоснованно отвечает на вопросы. Оценка за выполнение задания может составлять от 4 до 5 баллов.

Практическое занятие 2: Планирование количественной и качественной потребности в персонале

Цели занятия:

- Освоение инструмента определения количественной и качественной потребности организации в персонале.
- Овладение навыком публичной защиты результатов групповой работы

Формируемые компетенции:

- Знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;
- Знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов;
- Знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами;
- Уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах»;
- Владеть навыками публичных выступлений

Ход игры. Студентам необходимо разбиться на группы. При оценке выработанного группой решения учитывается обоснованность аргументов и предложений. Предполагается публичная защита результатов выполнения задания.

Исходная ситуация. Салон красоты «Амелия» функционирует на рынке г. Новосибирска 3 года. Численность организации на сегодня составляет 15 человек. Салон был открыт в одном из спальных районов и быстро завоевал популярность жителей ближайшего микрорайона. Руководители придерживались кадровой политики, основанной на привлечении и обучении молодежи, которая не боится экспериментировать. Уже через год в салон стали приезжать клиенты из других районов, узнавшие о нем от своих знакомых. Было решено начать создание собственной сети салонов красоты. В планах компании было открыть 3 салона в первый год, еще 4 – во второй год и через три года увеличить сеть до 12 салонов. Руководство поставило перед собой также следующие цели: довести объем продаж каждого салона до 1,2 млн.руб.в месяц. Для покрытия постоянных издержек и получения прибыли, затраты на заработную плату персонала не должны превышать 50% всей выручки сети. Доля недорогих стрижек (стоимостью до 400 руб.) должна составлять не менее 70% всех услуг парикмахеров, т.к.именно недорогие стрижки позволили салону добиться популярности. Также в новых салонах должны быть введены новые востребованные услуги: маникюр и

педикюр, косметология, солярий, консультации по имиджу. Необходимо сохранить понравившийся клиентам график работы с 7.30 до 22.30 часов без выходных и перерывов на обед.

Штат первого салона состоял из директора, его заместителя (который выполнял также функции администратора), администратора, бухгалтера, 8 мастеров (в т.ч. косметолог), двух уборщиц, системного администратора (на полставки). Рекламой и изучением спроса занимался директор, его заместитель подбирал персонал. За прошедший год салон обслужил порядка 12 000 клиентов со среднемесячной выручкой 800. тыс. руб.

Понимая, что создание сети потребует привлечения сразу большого количества персонала и определенной централизации усилий по работе с персоналом, руководство приняло на работу менеджера по персоналу. Его первой задачей стала расчет качественной и количественной потребности в персонале для сети на первый год ее развития (4 салона: один старый и три новых).

Менеджер по персоналу предложил следующие три варианта расширения кадрового состава:

Вариант А: директор, заместитель директора, главный бухгалтер, 2 бухгалтера, менеджер по персоналу, 4 системных администратора, старший администратор, 4 администратора, 48 мастеров, 16 мастеров – наставников, 16 учеников мастера, 4 консультанта по имиджу, 16 косметологов (с функциями обслуживания солярия), 8 маникюрш и 2 уборщицы.

Вариант Б: директор, заместитель директора по развитию сети, главный бухгалтер, 1 бухгалтер, менеджер по персоналу, 2 системных администратора, 4 администратора, 40 мастеров, 8 старших мастеров – наставников, 16 учеников мастера, 1 консультант по имиджу, 8 косметологов (с функциями обслуживания солярия), 8 маникюрш и 2 уборщицы.

Вариант В: директор, заместитель директора (руководитель администраторов), маркетолог, главный бухгалтер, 4 бухгалтера, системный администратор, менеджер по персоналу, 8 администраторов (с функциями обслуживания солярия), 56 мастеров, 8 косметологов - маникюрш, 2 консультанта по имиджу, и 4 уборщицы.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие факторы влияют на количественную и качественную потребность организации в персонале?
2. Какие мероприятия (действия) менеджера по персоналу должны предшествовать формированию заявки на отбор персонала?

Задание:

1. Предложить свой вариант формирования кадрового состава (отразить перечень должностей в организационной структуре), указать ключевые функции каждого специалиста.

2. Представить возможное распределение фонда оплаты труда салонов.

2. Заполните унифицированную форму Т-3 «Штатное расписание» организации (Образец необходимо взять в справочно-правовых системах).

3. Представьте план – действий (алгоритм) менеджера по персоналу по обоснованию количественной и качественной потребности в персонале и набору указанных специалистов.

Критерии оценивания выполнения задания.

Итоги выполнения практического занятия заносятся в групповой отчет. Результаты выносятся на публичную защиту.

В отчете и докладе необходимо отразить

– расчет-обоснование достижения плановых значений показателя выручки предприятия;

– обоснование состава и необходимого количества сотрудников салона красоты;

– обоснование распределения фонда оплаты труда и заполненное штатное расписание организации.

Отчет защищается группой студентов.

Выполнение практического задания направлено на формирование компетенций, уровень сформированности которых определяется на основании следующей шкалы:

Задание считается выполненным на *пороговом уровне*, если студент верно провел расчеты количественной и качественной потребности в персонале; но затрудняется в обосновании распределения фонда оплаты труда. Оценка за выполнение задания может составлять от 1 до 2 баллов.

Задание считается выполненным на *базовом уровне*, если студент верно провел расчеты количественной и качественной потребности в персонале; уверенно демонстрирует знание принципов распределения фонда оплаты труда. Оценка за выполнение задания может составлять от 3 до 4 баллов.

Задание считается выполненным на *продвинутом уровне*, если студент верно провел расчеты количественной и качественной потребности в персонале; аргументирует распределение фонда оплаты труда; приводит выводы и обоснование идей по разработке и развитию методики; рассуждает и делает аргументированные выводы; обоснованно отвечает на вопросы; выступает с защитой группового решения. Оценка за выполнение задания может составлять от 4 до 5 баллов.

Практическое задание 5: Разработка результатно-ориентированной системы вознаграждения персонала

Цели занятия:

- Построение результатно-ориентированной системы вознаграждения персонала, на основе диагностики структурно-функционального распределения работ и преобладающих типов трудовой мотивации сотрудников.
- Овладение навыком публичной защиты результатов групповой работы

Формируемые компетенции:

- Знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;
- Знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов;
- Уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах»;
- Владеть навыками публичных выступлений

Исходная ситуация: практическая проблема возникла в российской фармацевтической компании. Численность персонала компании около 2000 сотрудников. Компания длительное время работает на российском рынке и занимается производством дженериков (аналогов известных патентованных лекарств). Запуск производственных мощностей начался с деятельности в цехах бывшего советского фармпредприятия. Руководство, приобретя полуразрушенные помещения завода, провело их перестройку, установило новое оборудование, организовало работу по выпуску и продвижению лекарственных средств совместно с ведущими российскими дистрибьюторскими компаниями. С годами организация заняла устойчивое положение на рынке продаж своих фармпрепаратов. В настоящее время их продвижением занимаются три управления: госпитальное управление (через госпитали и больницы); управление медицинских представителей (дистрибуция лекарственных препаратов в аптечные сети); управление фармацевтических представителей (работа с врачами и аптеками).

Во всех трех подразделениях трудятся региональные медицинские представители. В их должностные обязанности входит:

- продвижение препаратов в аптеках;
- проведение фармкружков;
- проведение презентаций лекарственных средств врачам;

- сбор и отслеживание информации о продажах препаратов в компании и у конкурентов.

Схема вознаграждения этих сотрудников – оклад и проценты от продаж в регионе. Кроме того, каждый медицинский представитель в соответствии с Положением о соцпакете в компании имеет право на: использование корпоративного автомобиля, ноутбука; оплату питания (в регионах – денежную компенсацию), оплату мобильной связи; медицинскую страховку для себя и своих детей, страхование жизни.

Анализ продаж, а также изменение процента от продаж в оплате труда показали, что у большинства представителей переменная часть доходов растет только вследствие реакции рынка (а не усилий самого представителя). При этом компания, выполняя принятые на себя обязательства, вынуждена выплачивать неразумную, с точки зрения руководства (и здравого смысла), переменную часть. Причину отсутствия усилий к увеличению продаж (и соответственно, премии по итогам работы) медицинские представители объясняют тем, что напрямую они ничего не продают, поэтому процент от продаж рассматривается ими как часть оклада.

Руководство компании решило, что если переменная часть оплаты труда не стимулирует работников и не влияет на рост продаж, то необходимо изменить систему компенсаций. Проблема с выбором новой системы заключается еще и в том, что проследить вклад каждого представителя в объем продаж невозможно.

Было решено выбрать один из имеющихся на рынке инструментов оплаты труда, который сможет работать на задачи компании.

Компания ознакомилась с имеющимися инструментами оплаты труда:

Действующая сейчас система оплаты труда, но без предоставления соцпакета. Изменение условий трудового контракта допускается только по соглашению сторон (ст. 72 ТК РФ), поэтому изменение этой части зарплаты проблематично. Однако соцпакет не фигурирует в трудовом договоре и предоставляется работникам на основании локальных нормативных актов компании, которые руководство может своим решением и отменить. При этом положение сотрудников не ухудшается (в соответствии со ст. 74 ТК РФ запрещено любое ухудшение условий труда работника по сравнению с установленными ранее коллективным договором или соглашением, однако о соцпакете в этих документах речи не идет).

Окладная система на основе грейдов с минимизацией расходов на соцпакет. Поскольку проследить вклад каждого сотрудника в общее дело сложно, а зачастую и невозможно, то платить надо в соответствии с весом должности в организационной структуре компании. Наполнение соцпакета в

первую очередь обеспечивает производительность работы, поэтому все его элементы надо оставить, но уменьшить выделяемые на него средства. Например, сделать более дешевой медицинскую страховку и т.д.

Оплата по результатам деятельности коллектива, т.е. групповое (подразделения, смены и т.д.) премирование и выбор элементов соцпакета и их стоимости в зависимости от оценки вклада каждого сотрудника. Отследить вклад каждого в общее дело сложно или невозможно, поэтому оплата должна зависеть от коллективного результата – оклад и премия по итогам работы учетной единицы/ группы. При этом вопрос «уравниловки» нивелируется предоставлением адресного индивидуального соцпакета с учетом коэффициента трудового участия каждого человека в достижении общих показателей.

Оплата с премией по результатам индивидуальной работы сотрудника и без оплаты соцпакета. Создать финансовую систему индивидуальных KPI для данных компаний сложно, поэтому необходимо отдать предпочтение системе, в которой показатели будут завязаны на личные объемы продаж: установить для каждого человека цель (KPI), а контроль ее достижения возложить на самого работника с утверждением результатов труда непосредственным руководителем. Тогда, с одной стороны, сотрудник при расчете собственной премии самомотивируется, а с другой – снимается проблема контроля вклада.

Задание: Выберите систему вознаграждения, которая поможет в увеличении прибыли как самой компании, так и персонала. Определите, с помощью какого инструмента (одного) можно стимулировать сотрудников, чтобы они достигали целей, поставленных руководством.

Задание выполняется в мини-группах, численностью до 5 человек. Результаты групповой работы защищаются на группе коллег. К защите необходимо подготовить презентацию.

Критерии оценивания выполнения задания.

В групповой отчет о выполнении задания включаются:

- описание преимуществ и недостатков применения описанных в задании систем вознаграждения персонала;
- обоснование приемлемости выбранного способа настройки системы вознаграждения персонала;
- презентация результатов группового обсуждения, включающая обоснование проблемы; выделение предпосылок появления проблемной ситуации; характеристика последствий наличия этой проблемы на предприятии; сравнительный анализ преимуществ и недостатков разных

подходов к построению систем вознаграждения; доказательства жизнеспособности управленческого решения, принятого группой.

Выполнение практического задания направлено на формирование компетенций, уровень сформированности которых определяется на основании следующей шкалы:

Задание считается выполненным на *пороговом уровне*, если студент верно выделил преимущества и недостатки описных способов построения системы вознаграждения, ориентированной на результат; но затрудняется в обосновании и интерпретации группового решения. Оценка за выполнение задания может составлять от 1 до 2 баллов.

Задание считается выполненным на *базовом уровне*, если студент верно выделил преимущества и недостатки описных способов построения системы вознаграждения, ориентированной на результат; свободно интерпретирует результаты и уверенно обосновывает управленческие воздействия. Оценка за выполнение задания может составлять от 3 до 4 баллов.

Задание считается выполненным на *продвинутом уровне*, если студент верно выделил преимущества и недостатки описных способов построения системы вознаграждения, ориентированной на результат; свободно интерпретирует результаты и уверенно обосновывает управленческие воздействия приводит выводы и обоснование системы вознаграждения в организации; аргументировано отвечает на вопросы. Оценка за выполнение задания может составлять от 4 до 5 баллов.

Комплект заданий для экзамена

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Формируемые компетенции	Номера вопросов
знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом	1,2,3, 4, 6, 7, 8,11,20,21
знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия	4, 5, 6, 7, 8,22
знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов	8,15,16,25, 26, 27, 28, 29,33, 34, 35, 36, 37, 38
знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами	12,13,14,15,16,23, 24,30, 31,32
знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	9, 10, 13, 18, 19
уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах	17, 20,40
уметь проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения	20,39, 41

Список вопросов к экзамену:

Дидактическая единица «Система управления персоналом в организации»

1. Система управления персоналом: компоненты и функциональное распределение работ.
2. Содержание работ по основным подсистемам управления персоналом: планирование и маркетинг персонала, найм и учет, трудовые отношения, условия труда.
3. Содержание работ по основным подсистемам управления персоналом: условия труда, обучение и развитие, мотивация и вознаграждение.
4. Вклад классической школы управления в формирование теории и практики управления персоналом.
5. Развитие отечественной школы формирования управления персоналом.
6. Вклад теории человеческих отношений в становлении теории управления персоналом.

7. Достижения теории человеческих ресурсов в развитии теории управления персоналом.
8. Теория стратегического управления человеческими ресурсами (постулаты, представители, вклад).
9. Классификация персонала по категориям работников.
10. Организационная структура системы управления персоналом (виды, уровни управления, основные функции).

Дидактическая единица «Планирование потребности в персонале и работы по управлению персоналом»

11. Планирование персонала: характеристика процесса и содержание работ.
12. Методы определения количественной и качественной потребности руководителей, специалистов, служащих.
13. Методы определения количественной и качественной потребности рабочих.
14. Инструменты диагностики функционального распределения работ (ЛКРО, нормативы).
15. Основные этапы и их характеристика по анализу содержания работ.
16. Разработка требований к должности: методы, процедуры и итоговые документы.
17. Компетентностный подход к разработке должностных инструкций.
18. Роли службы управления персоналом в обеспечении развития предприятия.
19. Виды служб управления персоналом: классификационные признаки и характеристики.
20. Бюджетирование деятельности по управлению персоналом: подходы, методы и средства.

Дидактическая единица «Мотивация трудовой деятельности персонала»

21. Система мотивации и стимулирования: различия и требования к разработке.
22. Теории мотивации к результато-ориентированному труду (авторы, концепция, практическое применение).
23. Теория мотивации В.И. Герчикова: содержание и практическое использование в деятельности менеджера по управлению персоналом.
24. Стимулирование работников с различными типами мотивации.
25. Система вознаграждения в организации: требования к разработке и виды систем.

26. Формы вознаграждения в организации: преимущества и недостатки применения.
27. Система оплаты труда на основе KPI.
28. Компенсационный пакет организации и его составляющие.
29. Подходы к оценке мотивационной среды в организации.

Дидактическая единица «Формирование кадрового обеспечения организации»

30. Организация кадрового обеспечения предприятия.
31. Профессиональный отбор кадров: концепции, методы и средства диагностики профессиональной пригодности соискателя.
32. Адаптация персонала: виды, инструменты.
33. Развитие персонала: традиционные и современные подходы.
34. Концепция обучающейся организации: интерпретация в практико-ориентированные инструменты.
35. Источники поиска и найма персонала. Воронка отбора.
36. Формирование кадрового резерва организации: методики и цели.
37. Управление трудовой карьерой.
38. Оценка персонала: основные цели, формы и методы оценки.
39. Аттестация персонала и ее основные виды.
40. Виды собеседования и условия их применимости в организации.
41. Основания для высвобождения сотрудников и технологии увольнения.

Дидактическая единица «Инструментарий управления человеческими ресурсами»

42. Инструменты результатно-ориентированного распределения временных ресурсов.
43. Методы и инструменты тайм-менеджмента: применение и оценка результативности.
44. Фотография рабочего времени, хронометражные наблюдения: сущность и техники проведения.
45. Подходы и инструменты к оценке конкурентоспособности сотрудников организации: сущность методик и управленческие задачи.
46. Самопрезентация соискателя на рынке труда: инструменты построения персонального бренда.
47. Источники и каналы поиска работы.
48. Планирование карьеры: методы и технологии.
49. Диаграмма Г. Ганта: сущность, назначение и возможности использования.
50. Разработка резюме соискателя: техники и правила.

В билет включены два вопроса, выбранные случайным образом из списка вопросов, по правилу «вопросы выбираются из разных списков дидактических единиц и разных компетенций».

Экзамен считается сданным на *пороговом уровне*, если студент дает определение основных понятий; может выстроить причинно-следственные связи между ключевыми терминами курса; способен проиллюстрировать ответ практическими примерами. Диапазон баллов за ответ 50-65.

Экзамен считается сданным на *базовом уровне*, если студент формирует основные положения концепции; показывает знание сущности методик (инструментов); обобщает данные из различных источников; способен проиллюстрировать ответ практическими примерами. Диапазон баллов за ответ 66-87.

Экзамен считается сданным на *продвинутом уровне*, если студент формирует основные положения концепции; показывает знание сущности методик (инструментов); обобщает данные из различных источников; свободно ориентируется в содержании всего курса; способен проиллюстрировать ответ практическими примерами; уверенно аргументирует собственное видение организации работы с персоналом. Диапазон баллов за ответ 88-100.

Результирующая оценка за освоение дисциплины рассчитывается следующим образом:

$$O_{\text{результатирующая}} = K_1 (0,5) * O_{\text{накопл.1}} + K_2 (0,1) * O_{\text{накопл.2}} + K_3 (0,4) * O_{\text{экзамен.}}$$

$O_{\text{накопл.1}}$ – накопленная оценка за работу на практических занятиях;

$O_{\text{накопл.2}}$ – накопленная оценка за выполнение РГЗ;

$O_{\text{экзамен.}}$ – экзаменационная оценка.

Составитель _____ Борисова А.А.

«_____» _____ 2016 г.

Формирование и организация работ специалистов службы управления персоналом

Цели занятия:

- Диагностика уровня обеспеченности специалистами службы управления персоналом.
- Анализ влияния различных факторов на численность службы управления персоналом и распределение работ.

Формируемые компетенции:

- Знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом.
- Знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия.
- Знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами.
- Уметь проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения.
- **Ход занятия.** В структуру занятия включены три последовательно выполняемых задания по трем исходным ситуациям.

Исходная ситуация 1: среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 человек. В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом приведена в таблице.

Таблица - Численность подсистем службы управления персоналом

найма, отбора и учета персонала - 8 человек;	трудовых отношений - 3 человека;
развития персонала -3 человека;	социальной инфраструктуры - 8 человек;
планирования и маркетинга персонала - 9 человек;	юридических услуг -1 человек;
разработки средств стимулирования труда и мотивации - 7 человек;	условий труда - 5 человек.

Задание:

1. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.
2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода.

3. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»). Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

4. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.

Исходная ситуация 2: изучение затрат времени, необходимых на реализацию отдельных функций управления персоналом, позволило выявить структуру трудоемкости общего объема работ (таблица).

Таблица – Трудоемкость реализации функций по управлению персоналом

Функция управления персоналом	Человеко-часов
1. Наем, отбор, учет персонала	5450
2. Планирование и маркетинг персонала	6480
3. Развитие персонала	5830
4. Разработка средств стимулирования труда и мотивации	6950
5. Анализ и регулирование трудовых отношений	2470
6. Обеспечение нормальных условий труда	2070
7. Социальная инфраструктура, льготы и выплаты	3590
8. Правовое обеспечение	1620
9. Информационное обеспечение	3970

Неучтенные затраты, как показывает опыт, составляют порядка 15%.
Общая численность работников предприятия - 2650 чел. Годовой фонд рабочего времени одного работника - 1800 час.

Задание:

1. Рассчитать требуемую численность работников для выполнения работ по каждой из функций управления персоналом.
2. Разработать оргструктуру службы управления персоналом (предложить соответствующие структурные подразделения, отделы), объединив в рамках подразделения несколько функций с учетом взаимосвязи их друг с другом и возможности обеспечения полной загрузки работников на основе перераспределения обязанностей между работниками подразделения.
3. Рассчитать общую численность работников службы управления персоналом и сравнить ее со сложившимися нормативами (1 работник службы на 100 работников предприятия).

Исходная ситуация 3: В результате проведения фотографии рабочего времени выявлены структура и состав трудовых операций инспекторов по кадрам в течение одного месяца (данные приведены в таблице). В организации задействованы два инспектора по кадрам с месячной заработной платой в 25000 рублей.

Таблица – Результаты фотографии рабочего времени деятельности двух инспекторов по кадрам предприятия (период наблюдения - месяц)¹

№ п/п	Вид выполняемых операций	Единица измерения объема работ	Норматив времени на единицу измерения, чел.-час.	Нормы времени на выполнение конкретного вида работы, чел.-час.	Объем работ за месяц	Трудоемкость нормируемых работ, чел.-час.
1	Оформление документов при приеме на работу (служащих)	Один работник (служащий)	0,74		69	
2	Оформление документов при увольнении (служащих)	Один работник (служащий)	0,39		59	
3	Выписка новой трудовой книжки или вкладыша к ней	Одна книжка	0,11		18	
4	Выписка дубликата трудовой книжки	Один дубликат	0,27		6	
5	Внесение записей в трудовую книжку	Одна запись	0,07		128	
6	Снятие копии трудовой книжки	Одна копия	0,62		15	
7	Оформление перевода	Один работник	0,38		40	
8	Составление и корректировка графика отпусков	Один работник	0,1		9	
9	Оформление отпуска	Один работник	0,11		50	
10	Ведение личных карточек	Один работник	0,08		69	
11	Оформление листка нетрудоспособности	Один листок	0,05		49	
12	Оформление взысканий	Одно оформление	0,11		19	
13	Оформление изменения фамилии	Один работник	0,11		16	
14	Оформление документов работников, уходящих на пенсию	Один работник	3,3		10	
15	Оформление трудового договора	Один работник	0,24		89	
16	Подбор резерва	Один человек	0,17		7	
17	Оформление приказа на поощрение работника	Один работник	0,19		19	

Задание:

1. На основании установленных нормативов, рассчитать необходимое количество инспекторов кадровой службы.
2. Определить годовые потери предприятия на содержание излишней численности персонала в составе организации.

¹ В период наблюдения было 21 рабочих дня, продолжительность рабочего дня – 8 часов.

3. Обосновать решение об изменении численного состава кадровой службы, либо изменении режима труда и отдыха, расширении функциональных обязанностей. Обоснование решения должно подкрепляться расчетами.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие факторы влияют на распределение работ в службе управления персоналом?
2. Каким образом можно распределить и регламентировать распределение работ между специалистами службы управления персоналом?
3. В каких случаях и для решения каких управленческих задач можно использовать изученные в ходе выполнения задания методы определения нормативной численности специалистов служб управления персоналом?

Критерии оценивания выполнения задания.

Выполнение практического задания направлено на формирование компетенций, уровень сформированности которых определяется на основании следующей шкалы:

Задание считается выполненным на *пороговом уровне*, если студент верно провел расчеты количественной и качественной потребности в специалистах службы управления персоналом по всем трем заданиям; но затрудняется в обосновании полученных данных и распределении функциональных обязанностей. Оценка за выполнение задания может составлять от 1 до 2 баллов.

Задание считается выполненным на *базовом уровне*, если студент верно провел расчеты количественной и качественной потребности в специалистах службы управления персоналом по всем трем заданиям; уверенно демонстрирует логику распределения функциональных обязанностей между специалистами. Оценка за выполнение задания может составлять от 3 до 4 баллов.

Задание считается выполненным на *продвинутом уровне*, если студент верно провел расчеты количественной и качественной потребности в специалистах службы управления персоналом по всем трем заданиям; аргументирует функциональное распределение работ; приводит выводы и обоснование идей по разработке и развитию методов; рассуждает и делает аргументированные выводы; обоснованно отвечает на вопросы. Оценка за выполнение задания может составлять от 4 до 5 баллов.

Формирование кадрового резерва: инструменты и методики

Цели занятия:

- Построение причинно-следственной связи между управленческими процедурами.
- Проектирование инструментального обеспечения реализации программ обучения и развития персонала;
- Овладение навыком публичной защиты результатов групповой работы.

Формируемые компетенции:

- Знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;
- Знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов;
- Уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах»;
- Владеть навыками публичных выступлений.

Исходная ситуация: проблема подготовки управленческого резерва возникла в крупном медийном холдинге (численность более 7000 человек), функционирующем на рынке более десяти лет. Медийный холдинг состоит из двух издательских домов, рекламного агентства, агентства по распространению печати, event-компании, телерадиокомпании и управляющей компании. В период кризиса прибыль предприятия снизилась из-за ухода части рекламодателей. Тем не менее, развитие телерадиокомпании, ее экспансию в регионы не стали прекращать и финансировали из средств холдинга. Такое решение обязывало остальные организации искать не просто выход из кризиса, а пути к новому уровню прибыли, который обеспечивал бы достижение целей холдинга.

Корпоративный университет был создан два года назад как часть HR-департамента. Он включает три подразделения: отдел оценки персонала, отдел обучения и развития персонала и сектор внутрикорпоративных коммуникаций. В корпоративном университете работает 16 человек, без учета наставников и внутренних преподавателей. Последние – это руководители проектов, проводящие «продуктовое» обучение. Сотрудники отдела обучения и развития – профессионалы высокого уровня, разрабатывающие программы под потребности бизнеса, имеющие опыт руководящей и консультационной работы в различных бизнес-системах; а также 2 методиста, обеспечивающих взаимодействие с внешними провайдерами.

Основные программы, реализуемые корпоративным университетом:

- обязательное обучение технического персонала, специалистов финансового сектора, наставников и внутренних преподавателей;
- обязательное обучение корпоративным стандартам (документооборот, планирование, отчетность и пр.);
- внутренние программы, реализуемые наставниками;
- продуктовые программы, реализуемые внутренними преподавателями;
- развитие кадрового резерва бизнес-программы.

Основные программы обучения и развития:

обязательное по законодательству внешнее обучение технических специалистов для подтверждения разрешений, лицензий, сертификатов;

внешнее обучение финансистов, юристов новым требованиям законодательства;

внешнее обучение наставников и внутренних преподавателей нововведениям по их профилю;

внутреннее обучение руководителей и специалистов корпоративным стандартам документооборота, планирования и отчетности;

внутреннее обучение по новым продуктам и проектам;

внутреннее обучение работе с программным обеспечением;

внутреннее и внешнее обучение взаимодействию с клиентами;

внутреннее и внешнее обучение резерва управленческим навыкам.

Отбор в кадровый резерв производится из числа желающих занять в ближайшие 1–3 года руководящие позиции в структурах холдинга, получивших характеристику непосредственного руководителя и прошедших профессиональное и психологическое тестирование.

В организации принята следующая система оплаты наставников: после прохождения подопечным испытательного срока заполняется отчет по плану-заданию на этот период (работчие отдельных категорий сдают экзамен), и при положительном результате на основании заявки руководителя подразделения, которую он подает в бухгалтерию, производится оплата.

Достаточно высокая текучесть персонала временами «сводит на нет» реализованные программы обучения. Ощутимые финансовые потери при этом холдинг несет, если их проводят внешние специалисты. Общие расходы на обучение в месяц – 3,9 млн. рублей (2% ФОТ всего холдинга). При этом на долю провайдеров приходится около 2,3 млн рублей. ФОТ корпоративного университета – 755 тыс. рублей в месяц. Нет одной из самых затратных статей бюджета – аренды, так как здания находятся в собственности. Расходы на оплату труда наставников и внутренних преподавателей составляют 845 тыс.

в

месяц.

Соотношение программ обучения: 60% проводятся внутренними силами и

40% – внешними. Это объясняется тем, что провайдерами выступают имиджевые компании и ведущие учебные заведения с высокой стоимостью образовательных программ.

Задание: перед руководителем корпоративного университета поставлены задачи: оптимизировать расходы на подготовку персонала, по возможности сократив их на треть, внести предложения по новым формам обучения.

Подготовьте план мероприятий по выполнению целевой задачи с обоснованием возможных вариантов его достижения. Определите прогнозную экономию ресурсного обеспечения при реализации предложенного вами плана мероприятий.

Задание выполняется в мини-группах, численностью до 5 человек. Результаты групповой работы защищаются на группе коллег. К защите необходимо подготовить презентацию.

Критерии оценивания выполнения задания.

В групповой отчет о выполнении задания включаются:

- описание преимуществ и недостатков применения описанной в задании системы подготовки и обучения персонала;
- обоснование приемлемости выбранного способа формирования кадрового резерва;
- презентация результатов группового обсуждения, включающая обоснование проблемы; выделение предпосылок появления проблемной ситуации; характеристика последствий наличия этой проблемы на предприятии; сравнительный анализ преимуществ и недостатков разных подходов к построению программ обучения; доказательства жизнеспособности управленческого решения, принятого группой.

Выполнение практического задания направлено на формирование компетенций, уровень сформированности которых определяется на основании следующей шкалы:

Задание считается выполненным на *пороговом уровне*, если студент верно выделил преимущества и недостатки описных способов построения системы обучения и развития, но затрудняется в обосновании и интерпретации группового решения. Оценка за выполнение задания может составлять от 1 до 2 баллов.

Задание считается выполненным на *базовом уровне*, если студент верно выделил преимущества и недостатки описных способов построения системы обучения и развития; свободно интерпретирует результаты и уверенно обосновывает управленческие воздействия. Оценка за выполнение задания может составлять от 3 до 4 баллов.

Задание считается выполненным на *продвинутом уровне*, если студент верно выделил преимущества и недостатки описных способов построения системы обучения и развития; свободно интерпретирует результаты и уверенно обосновывает управленческие воздействия приводит выводы и обоснование совершенствования системы обучения и развития в организации; аргументировано отвечает на вопросы. Оценка за выполнение задания может составлять от 4 до 5 баллов.

Самопрезентация соискателя на рынке труда

Цели занятия:

- Рефлексия профессионально-квалификационных и личностных возможностей соискателя.
- Разработка стратегии продвижения и трудоустройства выпускника на рынке труда.

Формируемые компетенции:

- Знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;
- Знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов;
- Уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах»;
- Владеть навыками публичных выступлений

Исходные данные и методические указания: Резюме – краткая информация о себе как о специалисте: полученном образовании, специальности (квалификации), профессиональных достоинствах, трудовой биографии, а также о целях, преследуемых при поиске работы. По сути, это товарное описание способностей при продаже на рынке труда. Оно должно отображать три ключевых качества, требуемых от сотрудника: образованность, продуктивность и личностные возможности.

Основная цель резюме – привлечь работодателя к себе как к профессионалу, для организации последующей встречи – собеседования.¹

Правила составления резюме:

- Краткость (не более 1-2 страниц текста);
- Конкретность и правдивость (отсутствие недостоверной информации или не напрямую относящейся к вакансии. Важно правильно расставить акценты);
- Целенаправленность – изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность.
- Привлекательность (отпечено без орфографических и стилистических ошибок и исправлений, на хорошей бумаге).
- Активность (рекомендуется использовать «энергичные» глаголы, не стоит употреблять многословные фразы и пассивные формы, предпочтительно использовать позитивную информацию, например, фраза

¹ Как правило, на просмотр резюме затрачивается не более 2-3 минут.

«препятствовал снижению доли продаж» может быть заменена на «повысил продуктовую емкость на рынке»).

По форме составления выделяют типы резюме, представленные в таблице.

Таблица 2.1. – Типы резюме

Типы резюме	Краткая характеристика	Область применения
Хронологическое	Описание трудового опыта и полученного образования располагается в хронологическом порядке в нисходящей последовательности: начиная с последнего места работы и, затем, с последнего места учебы.	Наиболее пригодно для специалистов много лет проработавших в одной и той же области и в ней же желающих продолжить профессиональную деятельность. Если трудовая деятельность осуществлялась в одной организации, то трудовой стаж рекомендуется разделить на хронологические части согласно этапам продвижения по должностной лестнице. Годы работы и учебы располагаются слева от основного текста.
Функциональное	Применяется при описании специфического трудового опыта и круга знаний, когда нет необходимости располагать в хронологическом порядке процесс накопления профессионального опыта.	Наиболее пригодно в случаях, когда имелся большой перерыв в работе или есть необходимость, желание изменить профориентацию (Например, изменился спрос рынка труда на профессию).
Хронологическое-функциональное	Используется для освещения особых достижений и в тоже время сохраняется хронологическая последовательность изложения трудового стажа и образования	
Академическое	Самостоятельную часть такого типа резюме составляет перечень печатных работ и научных достижений	Для поиска профессорско-преподавательской работы

По содержанию резюме делятся на три вида:

1. Развернутое резюме.
2. Стандартное резюме.
3. Мини резюме, применяемое для публикации в прессе или информационных системах.

Структура резюме включает следующие элементы:

Заголовок: фамилия, имя, отчество

Цель в поиске работы (на какую работу, в какой должности и на каких условиях претендует соискатель, с дальнейшим обоснованием своих

пожеланий к работе). По объему эта информация должна занимать 2-3 строки, но не более 6.

Основные личные данные (адрес, по которому работодатель может выслать ответ, номер телефона, электронный адрес – эта информация является обязательной. К необязательной информации относятся данные о возрасте, семейном положении, иждивенцах, гражданстве. Такого рода данные стоит приводить, если Вы полагаете, что она выигрышно подает Вас как потенциального работника организации).

Опыт работы – описываются выполняемые функции и профессиональные достижения на занимаемых ранее должностях в различных организациях. Этот раздел является ядром резюме.

Исходя из имеющегося опыта работы и карьерного продвижения, зачастую строится первое суждение о профессионализме специалиста в той области, в которой имеется вакантная должность. В данном разделе необходимо в хронологическом порядке (как правило, обратном, начиная с последнего места работы (американский стиль)² перечислить предыдущие места работы с указанием периодов (дат), занимаемых должностей, основных функций и достижений.

Образование: периоды обучения, наименования ученых заведений, полученная специальность, присвоенная квалификация. Для выпускников вузов, не имеющих значительного практического опыта работы, этот раздел необходимо располагать перед предыдущим. Можно представить информацию об участии в проектах и научно-исследовательской работе, конференциях, публикациях, именных стипендиях, грантах, диплом с отличием.

В этом же разделе располагается информация о дополнительных курсах (в случае, если она имеет *прямое отношение к выполняемой работе*).

Дополнительная информация: приводятся данные о дополнительных знаниях, умениях, навыках, имеющих отношение к работе, (например, уровень владения иностранными языками, применяемые программные продукты, наличие водительских прав и опыт вождения, указание готовности к сверхурочной работе, длительным командировкам, смене места жительства) и личных качествах (лидерские качества, аналитический склад ума, умение работать в нестандартных ситуациях, целеустремленность, умение доводить начатое до конца, пунктуальность, порядочность, добросовестность).

Вопросы для обсуждения:

1. Чем, на Ваш взгляд, содержательно отличается развернутое и стандартное резюме? В каких случаях используется каждый вид? Приведите примеры.
2. Перечислите основные требования, предъявляемые к составлению резюме.
3. Какие преимущества в поиске работы дает хорошо составленное резюме?
4. Назовите преимущества и недостатки использования шаблонов резюме, предлагаемые программой Microsoft Word.

Задание:

Используя приведенный стандарт, составить собственное резюме на предполагаемую должность. Спланируйте последовательность ваших действий при поиске места работы.

Выполнение практического задания направлено на формирование компетенций, уровень сформированности которых определяется на основании следующей шкалы:

Задание считается выполненным на *пороговом уровне*, если студент составил резюме для поиска места работы; но содержательная часть резюме не позволяет в полной мере соотнести профессиональную пригодность соискателя, требованиям искомой должности; а также, если студент затрудняется в проектировании маршрутов поиска работы в условиях реализации разных сценариев развития событий. Оценка за выполнение задания может составлять от 1 до 2 баллов.

Задание считается выполненным на *базовом уровне*, если студент составил резюме для поиска места работы и его содержательная часть позволяет в полной мере соотнести профессиональную пригодность соискателя, требованиям искомой должности, однако при проектировании стратегии трудоустройства студент затрудняется в представлении возможных каналов поиска работы и реализации маршрутных карт. Оценка за выполнение задания может составлять от 3 до 4 баллов.

Задание считается выполненным на *продвинутом уровне*, если студент составил резюме для поиска места работы и его содержательная часть позволяет в полной мере соотнести профессиональную пригодность соискателя, требованиям искомой должности, при этом студент уверенно обосновывает маршрутные карты поиска работы, приводит аргументированные доводы и уверенно отвечает на вопросы. Оценка за выполнение задания может составлять от 4 до 5 баллов.

Методические указания по выполнению расчетно-графической работы

Развитие предприятия во многом обуславливается более совершенными подходами к функционированию, основанными на новых знаниях. Новые идеи, технологии, методы работы – результат деятельности человека. Формируется новое и основное требование к системе управления предприятием – настроенности на актуализацию человеческих возможностей, посредством задействования не только профессиональных возможностей работника, но и активного включения творческой компоненты его личности. Управлять работниками старыми методами, видя в людях только исполнителей руководящей воли, не учитывая их уникальности, уже не возможно. В свою очередь это обуславливает повышение требований к качеству подготовки специалистов в области управления - менеджеров.

Основная цель курса Управление человеческими ресурсами – сформировать у студентов системное представление о процессе управления персоналом предприятия. Формирование данного видения осуществляется посредством погружения студента, будущего специалиста-менеджера, в профессиональное пространство через глубокое знакомство с особенностями объекта управления – человеком и анализа взаимодействия субъекта – объекта управления, посредством формирования и регулирования трудовых отношений. Это достигается посредством формирования у студентов теоретического представления об особенностях протекания и влияния объективных экономических законов на деятельность предприятия, о характере взаимосвязи и взаимовлиянии социальных и экономических процессов на трудовую деятельность человека; ознакомление с практическими подходами к формированию инструментария, методов, приемов управления кадровым ресурсом предприятия.

Основная цель выполнения расчетно-графической работы (далее РГЗ) по курсу состоит в том, чтобы обеспечить студентам возможность освоить предмет этой области знания – трудовые отношения. Менеджер непосредственно изучает эту систему с точки зрения совокупности принципов и методов управления персоналом в современной организации.

Особенностью составления заданий и обоснование решения РГЗ работ по курсу является практическая направленность и самостоятельность в поиске и принятии решений студентами, касающихся вопросов:

- а) отбора и систематизации источников информации;
- б) сбора исходных данных и материалов;
- в) анализа и разработке проектных решений, рекомендаций, на всех этапах разработки темы контрольной работы.

Личная инициатива и большая мера самостоятельности – главные отличительные признаки данной формы обучения студентов. Ознакомившись с методическими указаниями, студент сможет более четко определить требования, предъявляемые к РГЗ, войти в круг актуальных вопросов, решаемых в сфере управления персоналом, выбрать вариант РГЗ, подобрать литературу, оформить и успешно защитить выполненную работу.

Выбор темы и процедура защиты расчетно-графической работы

Вариант работы студент выбирает самостоятельно, основываясь на

- а) профессиональном и личностном интересе темы; либо
- б) по последней цифре шифра зачетной книжки студента.

Структура работы включает два теоретических вопроса и две практические задачи, нацеленные на закрепление полученного теоретического знания, перенесения его в практику управления.

В теоретических вопросах в обязательном порядке должны быть освещены несколько подходов, взглядов, точек зрения на описываемый вопрос (не менее 3). Для этого в обязательном порядке используются ссылки на литературные источники. Далее, студент излагает собственную позицию, взгляд на решаемую проблему, исходя из своего практического опыта.

В практических задачах используются реальные данные, полученные с предприятий, где работает студент. Рекомендации также должны быть приложимыми в адрес конкретной системы управления.

Оформление работы. Работа должна содержать не менее 15 страниц печатного текста. Список используемых источников не менее 7 авторов.

Процедура защиты расчетно-графической работы. Работа сдается на кафедру в срок, предусмотренный учебным графиком. Она может быть рекомендована на общегрупповое обсуждение рассматриваемого вопроса.

Варианты и задания по выполнению расчетно-графической работы

Вариант 1.

Вопрос 1: Концепции управления персоналом: периоды, основные постулаты теорий управления персоналом предприятия видные

представители и характеристика их вклада в развитие представлений об управлении персоналом.

Вопрос 2: Кадровая политика предприятия: определение, типы и основное содержание кадровой политики предприятия.

Задача 1: Обоснуйте собственное видение подходов к управлению персоналом современного этапа (какие постулаты управления преобладают в практики управления, перспективы развития и факторы, определяющие изменение подходов к управлению).

Задача 2: Представить и дать анализ документального обеспечения, регламентирующего основные положения кадровой политики предприятия.

Вариант 2.

Вопрос 1: Процесс целеполагания и роль управления персоналом в системе организационных целей.

Вопрос 2: Карьера специалиста: виды карьер, моделирование карьерного пути специалиста организации.

Задача 1: Формирование целей и функций системы управления персоналом организации».

Исходные данные: Студент самостоятельно выбирает организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условное предприятие. Определяет сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также приводит описание этой организации по следующим характеристикам: ●форма собственности; ● наименование продукции или услуг; ●уровень сложности выпускаемой продукции или услуг; ●уровень технической оснащенности производства и управления; ●стадия развития организации; наличие филиалов; ● численность персонала на период анализа предприятия; ● профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации. На основании миссии (цели), с учетом характеристик предприятия, формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей. На базе составленного многоуровневого дерева целей определяются функции по управлению персоналом, выделяются среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием предприятия.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепляются за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предлагается создать новые подразделения.

В решении должно быть представлено подробное описание всех этапов работы: полная характеристика предприятия и его деятельности; миссия (основная цель); схема дерева целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления предприятием или подсистемы управления персоналом, а также должны быть даны предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.

Задача 2: Спроектировать собственную профессиональную и должностную карьеру, основываясь на ведущих свойствах и качествах личности, профессиональном образовании и с учетом факторов, определяющих карьерный путь.

Вариант 3:

Вопрос 1: Система управления персоналом предприятия. Цели и функции системы управления персоналом предприятия.

Вопрос 2: Управление высвобождением персонала. Экономическая и социальная обоснованность и эффективность высвобождения персонала организации. Политика высвобождения персонала предприятия.

Задача 1: Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном периоде составила 2 200 чел. В течение отчетного года было принято 250 чел.; отправлено на пенсию 10 чел., призвано в армию 42 чел., высвобождено по сокращению штатов 120 чел., выбыло по собственному желанию 20 чел., уволено за прогул 6 чел. Рассчитайте показатели, характеризующие кадровое движение на предприятии в отчетном периоде (общий коэффициент оборота кадров; частные коэффициенты оборота кадров: коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию кадров; коэффициент сменяемости кадров; коэффициент фактический текучести).

Задача 2: Анализ издержек, связанных с увольнением работников по сокращению штатов. *Исходные данные.* В связи с предстоящими трудностями со сбытом продукции поставлен вопрос об уменьшении объема производства, а, следовательно, и о сокращении численности работников. Однако прежде чем принять окончательное решение, возникла необходимость рассчитать, во что обойдется предприятию реализация такого решения.

Показатели	Данные
1. Возможное количество высвобождаемых работников, чел.	48
2. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб.	6,2
3. Количество рабочих, которые получают выходное пособие в размере средней месячной заработной платы, чел.	48

4. Сохранение заработной платы на протяжении второго месяца в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	35
5. Сохранение заработной платы на протяжении третьего месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	10
6. Потери в производительности труда рабочих после (извещения их о предстоящем сокращении, %: за первый месяц за второй месяц	20 40
7. Средняя месячная выработка одного рабочего, тыс руб.	110,2
8. Издержки, связанные с оформлением увольнения одного работника, тыс. руб.	0,2

Задание. Рассчитать общую величину и структуру издержек, связанных с высвобождением персонала.

Методические указания - Общая величина издержек складывается из следующих видов:

- 1) возможное уменьшение выпуска продукции из-за снижения производительности труда высвобождаемых рабочих;
- 2) издержки предприятия на социальную защиту высвобождаемых рабочих;
- 3) затраты на оформление увольнения.

Вариант 4:

Вопрос 1: Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Организационная структура системы управления персоналом.

Вопрос 2: Модель специалиста менеджера по управлению персоналом. Особенности обучения и овладения профессией.

Задача 1: Представить фактически сложившуюся схему оргструктуры службы управления персоналом с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления персоналом реального предприятия. Провести анализ стратегических перспектив развития предприятия. Основываясь на данном анализе разработать организационный проект системы управления предприятием.

Задача 2: Провести обзор спроса и предложения рынка труда г. Новосибирска по специальностям: «руководитель службы управления персоналом», «менеджер по персоналу», «менеджер по найму». Обзор должен содержать характеристику соотношения спроса и предложения.

Вариант 5:

Вопрос 1: Сравнительный анализ подходов к управлению персоналом зарубежных (Япония, США, Германия, Великобритания) и отечественных организаций.

Вопрос 2: Организация обучения персонала: основные концепции обучения, виды и методы обучения персонала; роль службы управления персоналом в организации обучения персонала. Управление знаниями на предприятии.

Задача 1: Обоснуйте возможность переноса зарубежного опыта управления персоналом в российскую практику (на примере конкретных процедур, с аргументацией и описанием условий для переноса).

Задача 2: Представить и дать анализ потребности предприятия в обучении по форме, представленной ниже.

Форма. Часть 1. Деятельность предприятия

Для того, чтобы Ваши суждения о потребностях в обучении руководящего персонала и специалистов предприятия были более обоснованными изложите, пожалуйста, Ваше представление ситуации на предприятии. Ответьте как можно точнее на следующие вопросы, используя, если необходимо, ключевые слова и выражения.

1. Какие важные перемены на Вашем предприятии окажут в ближайшие годы наибольшее влияние на рынок?
2. Какие первоочередные проблемы возникнут на Вашем предприятии?

Часть 2. Анализ задач:

Прошлый год: Перечислите основные производственные задачи, которые выполнялись в прошлом году, оцените долю времени, потраченную на каждую (по должностям, подвергающихся анализу). Сумма оценок должна составлять 100%.

Задачи	Время, %
Итого	100%

Будущий год: Перечислите основные производственные задачи, которые, по Вашему мнению, будет необходимо выполнить в ходе деятельности в будущем году, оцените долю времени, необходимую для каждой. Сумма оценок должна составлять 100%.

Задачи	Время, %
Итого	100%

Часть 3. Знания и навыки. В этом разделе охарактеризуйте, пожалуйста, как можно подробнее те знания и навыки, которые, по Вашему мнению, будут необходимы специалисту на этой должности, чтобы эффективно работать в

следующем году, с учетом организационных изменений и проблем, указанных Вами в части 2. Знания – это то, что человек знает (например, кредитную политику), а навыки – это то, что человек умеет (например, хорошо устанавливать контакты).

В графе «Относительная важность» оцените значение указанных знаний и навыков для успешной реализации деятельности (1 – важно, 2 – полезно).

В графе «Уровень владения» оцените свой сегодняшний уровень в каждой области знаний и навыков. (1- требует совершенствования, 2- достаточный уровень, 3- высокий уровень).

Для тех позиций, которые отмечены 1 (важные) в графе 4 и 1 (требующие совершенствования) в графе 5, приведите свои соображения по улучшению соответствующих знаний и навыков до категории 1 или 2.

3. Знания и навыки	4. Относительная важность	5. Уровень владения	6 Решения
--------------------	---------------------------	---------------------	-----------

Часть 4. Система организации обучения. Ранжируйте, пожалуйста, следующие системы организации обучения по степени предпочтительности для специалиста (1 – наиболее подходящая, 2 – менее подходящая, 3 – наименее подходящая, 4 – неподходящая). Каждую цифру можно использовать только один раз.

А) Обучение вне рабочего места.

Б) Обучение на рабочем месте .

В) Самостоятельные занятия с использованием обычных пособий.

Г) Самостоятельные занятия с использованием видео- или программных пособий.

Различные системы организации могут оказаться более или менее пригодными для разных типов обучения. Для каждого типа обучения, соответствующего потребностям, укажите наиболее подходящую систему организации обучения, поставив соответствующие буквы (а, б, в, г, согласно вышестоящему пункту) рядом с названием типа.

1) Обучение навыком руководства и администрирования (программа, ориентированная на развитие способностей взаимодействия с подчиненными, коллегами и руководителями.

2) Знания о продукции и услугах (программа, направленная на развитие способностей понимать и применять знания о продукции и услугах).

3) Системно-оперативное обучение (программа, ориентированная на развитие способностей использовать технические и системные ресурсы).

4) Обучение с целью развития отдельных работников.

5) Другие виды обучения.

Вариант 6

Вопрос 1: Экономическая и социальная эффективность управления персоналом. Оценка результатов труда персонала организации. Оценка результативности службы управления персоналом организации.

Вопрос 2: Методы привлечения персонала. Цели и критерии отбора. Методы оценки кандидатов при приеме на работу: интервью, анализ документов, анализ рекомендаций, тестирование, центр оценки персонала. Внутренние и внешние источники набора персонала, их преимущества и недостатки. Количественная и качественная оценка эффективности найма.

Задача 1: Проанализируйте схемы привлечения и отбора кандидатов на 3-4 разные должности Вашего предприятия. Выделите особенности. Аргументируйте свои предложения по изменению процедур набора и отбора кадров.

Задача 2: Используя изученный в курсе стандарт составления резюме, составить собственное резюме на предполагаемую должность.

Вариант 7

Вопрос 1: . Понятие «адаптация» персонала. Цели адаптации. Уровни адаптации. Направления адаптации. Программа адаптации и ее основные структурные элементы. Методы оценки эффективности системы адаптации. Критерии оценки эффективности процесса адаптации.

Вопрос 2: Цели деловой оценки персонала. Основные этапы деловой оценки при текущей, периодической аттестации персонала. Организация текущей, периодической оценки персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Группировка, отбор и содержание критериев и показателей оценки. Методы оценивания персонала. Особенности оценки различных категорий управленческого персонала (руководители, специалисты).

Задача 1: Опишите и проанализируйте сложившуюся в Вашей организации практику введения и закрепления работника в должности и в организации (на примере нескольких должностей).

Задача 2: Необходимо подобрать набор диагностического инструментария (тесты, анкеты, методики), которые могут быть использованы службой управления персоналом предприятия для оценки пригодности специалиста конкретной должности (по выбору студента 2-3 ключевые должности предприятия).

Вариант 8

Вопрос 1: . Кадровый резерв предприятия: общее понятие и процедуры формирования.

Вопрос 2: Политика привлечения персонала предприятия на разные вакантные должности. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников найма. Количественная и качественная оценка эффективности найма. Методы оценки кандидатов при приеме на работу.

Задача 1: Сформулируйте аргументы принятия решения о введении двух конкретных кандидатов в резерв для замещения двух конкретных менеджерских должностей на основании исходной информации.

Исходная информация. Выбираются две разные должности. Затем, требуется принять 5-7 ведущих качеств личности, символизирующих профессиональную пригодность идеального кандидата на выбранные Вами должности. С помощью диагностического инструментария определяется фактическая оценка (в баллах) меры выраженности указанных качеств у кандидатов, претендующих на вхождение в резерв. Далее, студент аргументирует принятое решение о кадровом резерве организации.

Задача 2: Разработать схему привлечения специалистов на 2-3 должности. Для этого можно использовать следующую последовательность действий: *сгруппировать* источники привлечения персонала на должности; *рассмотреть* возможности внутренних и внешних источников покрытия дополнительной потребности в персонале; *оценить* целевую привлекательность использования каждого из источников в зависимости от вакантных должностей; *составить* оперативный план покрытия дополнительной потребности в персонале на разные вакантные должности организации

Вариант 9:

Вопрос 1: .Трудовой коллектив как объект управления. Вида трудовых коллективов. Стадии формирования. Ответственность и сложность роли руководителя коллектива. Становление и развитие личности в коллективе.

Вопрос 2: Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом. Качественные и количественные показатели, характеризующие организационную структуру управления персоналом. Виды организационных структур управления персоналом. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом.

Задача 1: Представить организационную структуру предприятия. Обозначить основные функции, реализуемые в отделе управления персоналом. Выделить достоинства и недостатки работы отдела управления персоналом. Предложить рекомендации по совершенствованию деятельности отдела.

Задача 2: Формирование кадрового резерва на ключевые должности предприятия.

Методические указания. На первом этапе, необходимо *спроектировать* организационную структуру предприятия на ближайшую перспективу. Далее, *определить* дополнительную потребность в персонале; *оценить* внутренние источники привлечения дополнительных специалистов; *провести анализ* содержания работы и *смоделировать* «идеальную» должность с полным описанием требований, функций, решаемых задач. На заключительном этапе необходимо *смоделировать* «идеального» специалиста, наилучшим образом пригодного должности;

Вариант 10:

Вопрос 1: . Сущность социального контроля в сфере труда. Виды социального контроля: групповой взаимоконтроль, административный контроль, самоконтроль. Роль социальных норм и социальных санкций в трудовом коллективе. Поддержание трудовой дисциплины, виды и методы ее укрепления. Значение дисциплины в деятельности трудовых коллективов.

Вопрос 2: Оценка эффективности управления персоналом. Оценка результатов труда персонала организации. Оценка результативности службы управления персоналом организации. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Задача 1: *Исходные данные.* Среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 человек. В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом составляет: найма, отбора и учета персонала - 8 человек; развития персонала - 3 человек; разработки средств стимулирования труда и мотивации 7 человек; планирования и маркетинга персонала 9 человек; трудовых отношений 3 человека; социальной инфраструктуры 8 человек; условий труда - 5 человек..

Задание: 1. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.

2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

3. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»).

4. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.

Задача 2: Среднесписочная численность работников предприятия в отчетном году составила 1 450 чел. В течение отчетного периода 120 чел. выбыли по собственному желанию и 20 чел. уволены за прогул. Каков возможен дополнительный выпуск продукции при снижении текучести кадров на 20%, если потери времени в расчете на одно увольнение составляют 12 дней, среднесуточная выработка работника - 5 тыс. руб.?

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Вопрос: Система управления персоналом: компоненты и функциональное распределение работ

2. Вопрос: Разработка резюме соискателя: техники и правила

Составитель,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 20

1. Вопрос: Планирование персонала: характеристика процесса и содержание работ

2. Вопрос: Самопрезентация соискателя на рынке труда: инструменты построения персонального бренда

Составитель,
д.э.н., доцент

(подпись)
(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Министерство образования
и науки Российской
Федерации
ФГБОУ ВО
«НОВОСИБИРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет бизнеса
Кафедра менеджмента
Дисциплина «Управление человеческими ресурсами», курс _
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

1. Вопрос: Теория мотивации В.И. Герчикова: содержание и практическое использование в деятельности менеджера по управлению персоналом
2. Вопрос: Оценка персонала: основные цели, формы и методы

Составитель,
д.э.н., доцент

(подпись)
(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Форма У-Т6

Министерство образования
и науки Российской
Федерации
ФГБОУ ВО
«НОВОСИБИРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет бизнеса
Кафедра менеджмента
Дисциплина «Управление человеческими ресурсами», курс _
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3

1. Вопрос: Содержание работ по основным подсистемам управления персоналом: планирование и маркетинг персонала, найм и учет, трудовые отношения, условия труда
2. Вопрос: Аттестация персонала и ее основные виды

Составитель,
д.э.н., доцент

(подпись)
(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Компенсационный пакет организации и ее составляющие
2. Вопрос: Содержание работ по основным подсистемам управления персоналом: условия труда, обучение и развитие, мотивация и вознаграждение

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Система мотивации и стимулирования: различия в требованиях и разработке
2. Вопрос: Развитие отечественной школы формирования управления персоналом

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)
(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Министерство образования
и науки Российской
Федерации
ФГБОУ ВО
«НОВОСИБИРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Форма У-Т6

Факультет бизнеса
Кафедра менеджмента
Дисциплина «Управление человеческими ресурсами», курс _
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 6

1. Вопрос: Инструменты результатно-ориентированного распределения временных ресурсов

2. Вопрос: Классификация работников по категориям персонала

Составитель,
д.э.н., доцент

(подпись)
(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Министерство образования
и науки Российской
Федерации
ФГБОУ ВО
«НОВОСИБИРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Форма У-Т6

Факультет бизнеса
Кафедра менеджмента
Дисциплина «Управление человеческими ресурсами», курс ____
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7

1. Вопрос: Методы и инструменты тайм-менеджмента

2. Вопрос: Вклад классической школы управления в формирование теории и практики управления персоналом

Составитель,
д.э.н., доцент

(подпись)
(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Фотография рабочего времени, хронометражные наблюдения: сущность
2. Вопрос: Вклад теории человеческих отношений в становлении теории управления персоналом

Составитель,
д.э.н., доцент

(подпись)
(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Достижения теории человеческих ресурсов в развитии теории управления персоналом
2. Вопрос: Управление трудовой карьерой.

Составитель,
д.э.н., доцент

(подпись)
(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Министерство образования
и науки Российской
Федерации
ФГБОУ ВО
«НОВОСИБИРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет бизнеса
Кафедра менеджмента
Дисциплина «Управление человеческими ресурсами», курс ____
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 10

1. Вопрос: Подходы и инструменты к оценке конкурентоспособности сотрудников организации: сущность методик и управленческие задачи.
2. Вопрос: Организационная структура системы управления персоналом (виды, уровни управления, основные функции).

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)
(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Теория стратегического управления человеческими ресурсами (постулаты, представители, вклад).

2. Вопрос: Источники и каналы поиска работы.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

(подпись)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Управление деловой карьерой.

2. Вопрос: Аттестация персонала, и ее основные виды

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 13

1. Вопрос: Методы определения количественной и качественной потребности рабочих.
2. Вопрос: Планирование карьеры: методы и технологии.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Формирование кадрового резерва организации: методики и цели.
2. Вопрос: Диаграмма Г. Гантта: сущность, назначение и возможности использования.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Министерство образования
и науки Российской
Федерации
ФГБОУ ВО
«НОВОСИБИРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Форма У-Т6

Факультет бизнеса
Кафедра менеджмента

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами», курс ____
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 15

1. Вопрос: Основания для высвобождения сотрудников и технологии увольнения

2. Вопрос: Теория мотивации В.И. Герчикова: содержание и практическое использование в деятельности менеджера по управлению персоналом.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Министерство образования
и науки Российской
Федерации
ФГБОУ ВО
«НОВОСИБИРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Форма У-Т6

Факультет бизнеса
Кафедра менеджмента

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами», курс ____
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 16

1. Вопрос: Источники поиска и найма персонала. Воронка отбора.

2. Вопрос: Основные этапы и их характеристика по анализу содержания работ.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Виды собеседования и условия их применимости в организации.
2. Вопрос: Методы определения количественной и качественной потребности рабочих.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Инструменты диагностики функционального распределения работ (ЛКРО, нормативы).
2. Вопрос: Концепция обучающейся организации: интерпретация в практико-ориентированные инструменты.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

А.А. Борисова

Министерство образования
и науки Российской
Федерации
ФГБОУ ВО
«НОВОСИБИРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

(подпись)

Форма У-Т6

Факультет бизнеса
Кафедра менеджмента
Дисциплина «Управление человеческими ресурсами», курс ____
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 19

1. Вопрос: Развитие персонала: традиционные и современные подходы.
2. Вопрос: Система оплаты труда на основе KPI.

Составитель,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Министерство образования
и науки Российской
Федерации
ФГБОУ ВО
«НОВОСИБИРСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Форма У-Т6

Факультет бизнеса
Кафедра менеджмента
Дисциплина «Управление человеческими ресурсами», курс ____
ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 21

1. Вопрос: Роли службы управления персоналом в обеспечении развития предприятия.
2. Вопрос: Теории мотивации к результато-ориентированному труду (авторы, концепция, практическое применение).

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:
Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Виды служб управления персоналом: классификационные признаки и характеристики.

2. Вопрос: Подходы к оценке мотивационной среды в организации.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Адаптация персонала.

2. Вопрос: Компетентностный подход к разработке должностных инструкций.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Разработка требований к должности: методы, процедуры и итоговые документы.
2. Вопрос: Профессиональный отбор кадров: концепции, методы и средства диагностики профессиональной пригодности соискателя.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Бюджетирование деятельности по управлению персоналом: подходы, методы и средства.
2. Вопрос: Организация кадрового обеспечения предприятия.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Формы вознаграждения в организации: преимущества и недостатки применения.
2. Вопрос: Профессиональный отбор кадров: концепции, методы и средства диагностики профессиональной пригодности соискателя.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

1. Вопрос: Стимулирование работников с разными типами мотивации.
2. Вопрос: Профессиональный отбор кадров: концепции, методы и средства диагностики профессиональной пригодности соискателя.

Составитель,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

(подпись)

А.А. Борисова