«

»

“ ”

“ ”

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Управление человеческими ресурсами

: 38.03.02

: 5, : 9

		9
1	()	4
2		144
3	, .	63
4	, .	18
5	, .	36
6	, .	0
7	, .	18
8	, .	2
9	, .	7
10	, .	81
11	(, ,)	
12		

(): 38.03.02

7 12.01.2016 ., : 09.02.2016 .

: 1,

(): 38.03.02

, 6 20.06.2017

, 6 21.06.2017

:

,

:

,

:

. . . .

1.

1.1

Компетенция ФГОС: ОК.6 способность к самоорганизации и самообразованию; в части следующих результатов обучения:	
3.	,
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:	
4.	
6.	
1.	
3.	,
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:	
1.	,
2.	
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:	
2.	- ,
3.	-
4.	, /
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:	
3.	,

2.

2.1

		(	
		,	)
.1. 2	-	,	
1. знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом		;	;
.1. 4	/	,	
2. знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия		;	;

.2. 3			
3.знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов			
.3. 4			
4.знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами			
.3. 6			
5.знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации			
.3. 1			
6.уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах			
.3. 3			
7.уметь проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения			
.4. 2			
8.владеть навыками публичных выступлений			
.1. 3			
9.знать основы трудового права и нормативно-правового регулирования трудовой деятельности в организации			
.4. 1			
10.уметь организовывать совещательный и переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации			
.6. 3			
11.знать основные характеристики интеллектуального, творческого и профессионального потенциала личности			

3.

3.1

: 9				
:				
1.	0,5	1	1, 3, 4, 5, 6, 8	

2.		0	2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	;
13.	(	0	2	3	,
)					
:					
3.	:	0	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	;
4.	:	0	2	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8	;
;					
:					
5.	(	0,5	1	2, 3, 4	;
)					
6.	:	1	2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	;
-					
:					
7.	:	0,5	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	;
8.		0	1	1, 10, 2, 3, 4, 5, 6, 7	;

9.		0	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	; ;
10.	:	0	1	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	; ;
11.	:	1	2	1, 11, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9	; ;
:					
12.	-	1	1	1, 11, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	; ;

3.2

		,	.		
: 9					
:					
1.		1	4	1, 2, 5, 8	; .(-)
:					

2.	1	3	1, 3, 4, 6, 8	.
3.	1,5	3	1, 4, 5, 6, 7	; " ; " ; .
:				
4.	1,5	4	3, 4, 7	. . ,

5.	1	3	1, 10, 3, 4	- ; ; .
5. -	1	3	1, 3, 6, 8	, . , . .
:				

6.	2	4	1, 10, 3, 4, 6, 8	" " ' ' " " , , .
7. :	2	4	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8	- ; ;
8.	1	4	3, 4, 6	;
:				

9.	0	2	4	() . ()
11.	1,5	2	3, 4, 6	;

4.

: 9				
1		1, 10, 11, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	15	2
<p>-</p> <p>: . . . []:</p> <p>, [2017]. - : http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504. -</p>				
2		1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	20	1
<p>,</p> <p>,</p> <p>(),</p> <p>[]:</p> <p>, [2017]. - : http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504.</p>				
3		2, 3	2	0

<p>[]: , [2017]. - http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504.</p>				
4		1, 2, 3, 4, 5, 6, 8	15	0
<p>, 2015. - 284 .: 60x90 1/16. - (). () ISBN 978-5-16-010044-9, 300 : http://znanium.com/catalog.php - 60x88 1/16 () ISBN 978-5-905554-35-3 - : http://znanium.com/catalog.php - []: , [2017]. - : http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504.</p>				
5		1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	24	3
<p>()]: , [2017]. - : http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504.</p>				
6		1, 2, 3, 4, 5, 6, 8	5	1
<p>[]: ; , [2017]. - : http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000235504.</p>				

5.

(. 5.1).

5.1

	e-mail;
	e-mail;
	e-mail
	e-mail;

1		.3;
<p>Формируемые умения: з6. знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации</p> <p>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</p>		
8		
2	-	.3;
<p>Формируемые умения: у1. уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах</p> <p>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</p>		
5		
3		.3; .1;
<p>Формируемые умения: 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; з6. знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации</p> <p>Краткое описание применения: Дискуссия применяется во время лекции. После освещения основного материала по теме, студенту предлагается высказать аргументированную позицию по рассматриваемому вопросу</p>		
4		.3; .1;
<p>Формируемые умения: з2. знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом; з4. знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами</p> <p>Краткое описание применения: Студент разрабатывает подход к отбору кадров предприятия с учетом специфики положения и ситуации на предприятии. Учитя 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.</p>		
7		

.1	2.	-	,	+	+
	3.		-	+	
	4.	/	,	+	+
.2	3.		,	+	+

1

7.

1. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография/Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с.: 60x90 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.: 60x90 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.: 60x90 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.: 60x90 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>
1. Кадровая политика корпорации: Монография / Кузьмина Н.М. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 168 с.: 60x90 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.: 60x90 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.: 60x90 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.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010725-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.

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 "Znanium.com" : <http://znanium.com/>
11. ЭКОПСИ Консалтинг[Электронный ресурс]. - Экопси Консалтинг, 1991 - 2002. - Режим доступа: <http://ecopsy.ru>. - Загл. с экрана.
12. :

8.

8.1

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

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

9.

1	(-) , ,	- . (,)

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)
ОК.6 способность к самоорганизации и самообразованию	33. знать основные характеристики интеллектуального, творческого и профессионального потенциала личности	Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.11 Высвобождение персонала: основания для расторжения трудового договора	Курсовая работа, разделы 1-3	Вопросы: 8,15,34
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	34. 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: результаты-	Курсовая работа, разделы 1-3	Вопросы: 12-16,23,24,30,31,32,45-50

		<p>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 5.9 Оценка уровня конкурентоспособности работников предприятия Дидактическая единица:5 Инструментарий управления человеческими ресурсами 5.12 Тайм-менеджмент в управлении персоналом</p>		
ОПК.3	<p>зб. знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации</p>	<p>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:</p>	<p>Курсовая работа, разделы 1-3</p>	<p>Вопросы: 9,10,13,18-19,44</p>

		<p>результато-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</p>		
ОПК.3	<p>у1. уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах</p>	<p>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</p>	<p>Курсовая работа, разделы 1-3</p>	<p>Вопросы: 17,20,40,43,50</p>

		<p>3.6 Система вознаграждения персонала: результат-ориентированное управление 4.7</p> <p>Формирование кадрового резерва: инструменты и методики 4.7 Привлечение и подбор персонала: подходы и инструменты 4.8</p> <p>Организация и проведение различных видов собеседования 4.9</p> <p>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</p>		
ОПК.3	<p>у3. уметь проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения</p>	<p>Дидактическая единица:1 Система управления персоналом в организации 1.2 Процессы управления человеческими ресурсами и функциональное распределение работ 2.3 Формирование и организация работ специалистов службы управления персоналом 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</p>	Курсовая работа, разделы 1-3	20,39,41,42

		<p>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 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</p>		
<p>ОПК.4 способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации</p>	<p>у1. уметь организовывать совещательный и переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации</p>	<p>Дидактическая единица:3 Мотивация трудовой деятельности персонала. 3.5 Особенности организации подготовки персонала с разными типами мотивации Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.6 Организация профессионального отбора персонала 4.8 Организация и проведение различных видов собеседования</p>	<p>Курсовая работа, разделы 1-3</p>	<p>Вопросы: 16,20, 31, 35, 40,</p>
<p>ОПК.4</p>	<p>у2. владеть навыками публичных выступлений</p>	<p>Дидактическая единица:1 Система управления персоналом в организации 1.1 Генезис и развитие теории управления человеческими ресурсами Дидактическая единица:3 Мотивация трудовой деятельности персонала. 3.5 Разработка результат-ориентированной системы вознаграждения персонала 3.6 Система вознаграждения персонала: результат-ориентированное управление Дидактическая единица:4 Формирование</p>	<p>Курсовая работа, разделы 1-3, защита</p>	<p>Вопросы: 30, 32, 46, 50</p>

		кадрового обеспечения организации 4.7 Формирование кадрового резерва: инструменты и методики		
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	32. 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 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 2.3 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 Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.8 Организация и проведение различных видов собеседования	Курсовая работа, разделы 1-3	Вопросы: 1-4,6-8,11,20-21
ПК.1	33. знать основы трудового права и нормативно-правового регулирования трудовой деятельности в организации	Дидактическая единица:4 Формирование кадрового обеспечения организации 4.11 Высвобождение персонала: основания для расторжения трудового договора	Курсовая работа, разделы 1-3	Вопросы: 9,10, 22, 25-27, 28-29, 30, 36, 39, 40-41
ПК.1	34. знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия	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	Курсовая работа, разделы 1-3	Вопросы: 4-6, 7-8, 22

		<p>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. 3.5 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</p>		
<p>ПК.2 владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на</p>	<p>33. знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов</p>	<p>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 1.13 Вводная лекция (обзор</p>	<p>Курсовая работа, разделы 1-3</p>	<p>Вопросы: 8,15,16,25-29,33-38</p>

<p>основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>		<p>современных практик управления человеческими ресурсами) 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 Дидактическая единица:3 Мотивация трудовой деятельности персонала. 3.4 Диагностика мотивационных типов по В.И. Герчикову и подбор адекватных стимулов воздействия 3.5 Разработка результат-ориентированной системы вознаграждения 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</p>		
---	--	--	--	--

2. Методика оценки этапов формирования компетенций в рамках дисциплины.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в 9 семестре - в форме экзамена, который направлен

на оценку сформированности компетенций ОК.6, ОПК.3, ОПК.4, ПК.1, ПК.2.

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

В 9 семестре обязательным этапом текущей аттестации является курсовая работа. Требования к выполнению курсовой работы, состав и правила оценки сформулированы в паспорте курсовой работы. 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 ОК.6, ОПК.3, ОПК.4, ПК.1, ПК.2, 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.

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.

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.

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.

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

Паспорт экзамена

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», 9 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 результативно-ориентированного распределения временных ресурсов.

Утверждаю: зав. кафедрой _____

(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	Продвинутый	87-100
Теоретический материал освоен на базовом уровне.	Базовый	73-86

Студент достаточно правильно ответил на два вопроса экзаменационного билета, но испытывал затруднения при ответе на дополнительные вопросы		
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	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:

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

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

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

$O_{\text{экзамен.}}$ – 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 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. Гантта: сущность, назначение и возможности использования.
50. Разработка резюме соискателя: техники и правила.

**Паспорт
курсовой работы**

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

1. Методика оценки.

Написание и защита курсовой работы является одной из форм профессиональной подготовки бакалавров. Методические указания разработаны на основе образовательной программы 38.03.02 – Менеджмент и рабочей программы курса «Управление человеческими ресурсами».

Курсовая работа по управлению человеческими ресурсами – это научно-исследовательская работа, выполняемая в процессе обучения и имеющая целью научить студента самостоятельно применять полученные знания для решения конкретных практических задач, привить навыки расчетов и обоснования принимаемых управленческих решений.

Особенностью подготовки курсовой работы по курсу «Управление человеческими ресурсами» является *практическая направленность и самостоятельность* в поиске и принятии решений студентами, касающихся вопросов:

- а) выбора и формулировки тем;
- б) отбора и систематизации источников информации;
- в) сбора исходных данных и материалов;
- г) анализа и разработке проектных решений, рекомендаций, на всех этапах разработки темы курсовой работы, ориентированной на получение нового научно-прикладного результата.

Личная инициатива и большая мера самостоятельности – главные отличительные признаки данной формы обучения студентов. Именно поэтому свобода студента в выборе и разработке темы курсовой работы никак не ограничивается.

Ознакомившись с методическими указаниями, студент сможет более четко определить требования, предъявляемые к курсовым работам, войти в круг актуальных вопросов, решаемых в сфере управления человеческими ресурсами, выбрать тему курсовой работы, подобрать литературу, оформить и успешно защитить выполненную работу.

Управление человеческими ресурсами - дисциплина, нацеленная на формирование у студентов видения целостной системы управления социально-трудовыми отношениями в современной организации, овладение методиками и технологиями планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития персонала, регулирования и разработки управленческого инструментария кадрового обеспечения. Написание и защита курсовой работы является одним из структурных элементов освоения данного курса.

Основная цель выполнения курсовой работы по курсу «Управление человеческими ресурсами» 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 кадрами в современной организации. Профессию менеджера, по справедливости, называют профессией века. А в науке и практике управления современной организацией важнейшей признана функция управления кадрами. Эта функция предстает как *совокупность принципов и особых методов управления трудовыми отношениями* в организации, которые совершенствуются в зависимости от глубины понимания меняющейся социально-экономической ситуации, динамики производства и производственно-трудовых отношений, понимания законов воспроизводства профессионального потенциала кадров.

В настоящее время более четко формулируется двухполюсная модель функции управления человеческими ресурсами. Один полюс экономический – в нем фокусируются задачи рационального использования, экономии и воспроизводства *ресурса труда*. А другой полюс кадрового менеджмента – социальный. В нем фокусируются задачи, касающиеся более сложной стороны организации: здесь носители труда предстают субъектами труда, то есть личностями и социальными группами, трудовыми коллективами. Управлять трудовыми коллективами - значит, распределять труд по рабочим местам и исполнителям - субъектам труда. Менеджер имеет дело не только с людьми, носителями труда нужных профессий, с их возможностями в качестве исполнителей, но и с их потребностями, мотивами, ценностями, отношениями.

Эффективный менеджер в современной экономике обладает склонностью к использованию способов микрополитики и владеет соответствующим управленческим инструментарием. Он четко ориентирует организацию в рыночной среде, в том числе на учет ситуации на рынке труда; он осознанно воспринимает наличие неопределенности в собственном поле принятия решений; он ориентирован на инновационный и стратегический менеджмент; готов принимать новые идеи и новые понятия, не имеющие эквивалента в

предшествующей литературе. Основываясь на обозначенных предпосылках курса «Управление человеческими ресурсами», следует приступать к разработке практической проблемы управления трудовым коллективом на предприятии.

Назначение курсовой работы

Курсовая работа – это форма организации учебно-исследовательской деятельности студента. Ее основное назначение – развитие познавательной самостоятельности специалиста, его умений приобретать, расширять, углублять, перерабатывать, осмысливать приобретаемые теоретические профессиональные знания и умения соотносить их с реальной практикой управления. Курсовая работа по содержанию является аналитической. Назначение предусмотренных программой курсовых работ состоит в том, чтобы приобщить студентов к усвоению основ проектирования кадрового обеспечения фирмы посредством приложения теоретических знаний к реальной практике, а именно: развитие и закрепление умений раскрыть, операционализировать функцию управления трудом для уровня предприятия, конкретной организации. Назначение курсовой работы в том, чтобы студент мог продемонстрировать следующее:

- знание литературы по «Управление человеческими ресурсами»;
- умение отыскивать научную литературу по избранной теме;
- способность выделить главный вопрос научной темы;
- умение определить и сравнить разные точки зрения разных авторов;
- способность провести группировку точек зрения на главный вопрос темы и составить собственное мнение по каждой из них;
- умение сформулировать собственное отношение и собственную позицию по главному вопросу темы;
- умение провести аргументирование собственной точки зрения;
- умение письменно изложить результаты своей работы (особое требование к корректности цитирования и ссылок на первичные источники);
- способность видеть практическую задачу в реальной организации;
- умение поставить цель и задачу эксперимента на конкретном объекте. Объектом может быть конкретный реальный вид трудовой деятельности на примере субъектов труда:
 - социальная группа (на реальном предприятии – это бригада, трудовой коллектив, реальная профессиональная группа с определенным видом трудовой деятельности);
 - в студенческих: группе или потоке, изучаемых в процессе профессионализации;
- наработка навыков подготовки иллюстративного материала к защите;
- способность устно изложить и защитить главные положения своей работы и участвовать в групповой дискуссии по этой работе;
- формирование навыков оценивания и рецензирования работ и выступлений коллег.

Подготовка курсовой работы способствует формированию следующих знаний, определенных в компетентной модели образовательной программы:

знать бизнес-процессы в сфере управления персоналом, роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;

знать основы трудового права и нормативно-правового регулирования трудовой деятельности в организации;

знать основы аудита человеческих ресурсов, методы оценки и аттестации персонала организации/предприятия;

знать современные технологии управления персоналом, закономерности формирования и развития коллективов;

знать современный инструментарий управления человеческими ресурсами;

знать роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;

знать основные характеристики интеллектуального, творческого и профессионального потенциала личности.

Выполнение основных разделов курсовой работы способствует формированию следующих умений и навыков:

уметь проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения;

уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;

уметь организовывать совещательный и переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации;

владеть навыками публичных выступлений.

Таким образом, выполнение курсовой работы позволит углубить теоретические знания по образовательной программе подготовке и апробировать управленческие навыки в практической

деятельности.

Общие требования к курсовой работе

Курсовая работа должна:

- а) быть актуальной, соответствовать современному уровню развития теории и практики управления человеческими ресурсами на предприятии;
- б) носить научно-исследовательский характер и представлять экспериментальную работу студента;
- в) отражать добросовестность студента в проведении научного исследования, оформлении его результатов, защите курсовой работы.

Основой постановки проблемы изложенной в первой главе курсовой работы, является чтение и реферирование литературы по избранной теме в рамках изучаемой дисциплины «Управление человеческими ресурсами». Теоретический обзор подкрепляется материалом второй и третьей главы, в которых изложена эмпирическая информация. Это могут быть личные наблюдения студента: тестирование, анкетирование, включенное наблюдение, изучение статистических материалов.

Выбор и согласование темы исследования

Тема – сжатая форма представления содержания всей работы, отражающая ее сущность. Приветствуется, когда студент самостоятельно предлагает тему в рамках учебной дисциплины, основываясь на реальной практике, и ищет пути решения практических проблем для реальных объектов – предприятий. Возможные темы исследовательской работы отражены в приложении А.

Название курсовой работы должно соответствовать общим требованиям, предъявляемым к формулировке:

- а) предельная краткость. Рекомендуемое число слов в формулировке 5±2;
- б) отражение проблемы исследования. При формулировке темы необходимо отразить направленность на совершение каких-либо действий по изменению, установлению зависимостей;
- в) ясность понятий. Ключевые слова в заголовке представляют собой те понятия, на которых основывается вся работа;
- г) благозвучность. Если тема читается легко и свободно, как говорится на одном дыхании, то это означает лексическую грамотность ее формулировки.

Согласование темы курсовой работы с научным руководителем. Согласование осуществляется во время консультаций. Студенту для встречи с научным руководителем необходимо иметь:

- а) обоснование выбора темы, которое в дальнейшем пригодится ему при написании введения;
- б) подходы и видение раскрытия темы;
- в) эмпирический объект обследования;
- г) предполагаемый конечный результат.

Итогом согласования должен явиться формуляр, подписанный руководителем, в котором зафиксировано: название темы, гипотезы исследования, последовательность структурных частей работы.

Далее студент разрабатывает график выполнения курсовой работы. График выполнения курсовой работы – это вспомогательный организационный документ, определяющий общую последовательность и сроки ее выполнения как по стадиям, так и в целом. График прилагается к курсовой работе после раздела «оглавление». Пример графиков выполнения курсовой работы представлен в приложении Б. Функциональное назначение разработки графика заключено в рациональном распределении времени и других видов ресурсов, отведенного на выполнении работы. Есть данные [5, с.11], что написание «добротного» реферата занимает не менее месяца, курсовой – не менее пяти, отсчитывая со дня выбора и утверждения темы.

Содержание основных структурных элементов курсовой работы

В структуру курсовой работы включены следующие элементы:

- Титул (по стандарту (см. приложение В);
- Аннотация или реферат;
- Оглавление;
- График выполнения курсовой работы;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованных источников (оформленный согласно ГОСТ 7.32-2001);

- Приложения;
- Доклад к защите;
- Отзыв научного руководителя (с его оценкой).

Рассмотрим каждую из составляющих.

Аннотация (объем 15-20 строк) – представляет собой развернутое название работы. Это краткая характеристика ее содержания. В аннотации указываются: цель и назначение работы; объект, на примере которого разработана тема; результаты разработки темы, их новизна; адресация работы и ее эффективность.

Реферат должен содержать:

- сведения об объеме курсовой работы, количестве иллюстраций, таблиц, приложений, количестве частей работы, количестве использованных источников;

- перечень ключевых слов. Перечень ключевых слов должен включать от 5 до 15 слов или словосочетаний из текста работы, которые в наибольшей мере характеризуют ее содержание и обеспечивают возможность информационного поиска. Ключевые слова приводятся в именительном падеже и печатаются строчными буквами в строку через запятые;

Текст реферата должен также отражать:

- объект исследования или разработки;

- цель работы;

- методы сбора, обработки и анализа исходной информации;

- результаты работы;

- рекомендации по внедрению или итоги внедрения результатов работы;

- область применения;

- экономическую эффективность, значимость работы;

- прогнозные предположения о развитии объекта исследования.

Если курсовая работа не содержит сведений по какой-либо из перечисленных структурных частей реферата, то в тексте реферата она опускается, при этом последовательность изложения сохраняется (пример составления реферата приведен в приложении Д).

Оглавление. Это перечень наименований всех разделов и пунктов с обязательным указанием страниц, на которых размещено начало каждого раздела и пункта. Оно включает введение, наименование всех разделов, подразделов, пунктов (если они имеют наименование), заключение, список использованных источников и наименование приложений с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы курсовой работы. Оглавление дает представление о тематическом содержании работы и ее структуре, а также обеспечивает быстрый поиск информации.

Во *введении* кратко формулируются главные, характеризующие проведенное исследование моменты:

- практическая и теоретическая актуальность темы. Обоснование актуальности не должно быть пространным и многословным. Основная задача состоит в том, чтобы убедительно, аргументировано доказать насущную потребность в раскрытии данной темы;

- решаемая в работе управленческая проблема;

- предмет и объект исследования, цель и задачи, поставленные в работе. Формулировка цели курсовой работы должна быть краткой и четкой. Ее назначение – определить стратегию и конечный результат курсовой работы. Цель исследования – это поиск ответа на вопрос, который задан в обозначенной проблеме.

Цель как предвидение результата исследования всегда формулируется в позитивной форме, обычно с помощью глагольных форм – «разработать», «выявить», «обосновать», «определить» и др. При формулировке задач необходимо соблюдать правило: каждая задача при своем решении продвигает исследование к намеченной цели, в сумме же своей задачи должны ей соответствовать;

- объект обследования, методы сбора и обработки исходной информации;

- анализ меры разработанности темы в научной литературе. Здесь необходимо провести названия основных источников, охарактеризовать сложившиеся и разрабатываемые подходы, отметить и оценить вклад в разработку проблемы различных исследователей. Также следует отразить, что еще осталось неразработанным в теме, так чтобы была понятна необходимость раскрытия заявленной темы.

- новизна результатов; положения, выносимые автором на защиту.

По объему введение не должно превышать 2- 5 страниц.

В *основной части* курсовой работы приводят данные, отражающие сущность, методику и основные результаты выполненной работы. Основная часть курсовой работы может содержать две-три главы по 3-5 пунктов каждая.

Первая глава - теоретическая, с изложением проблемы и обоснованием ее актуальности. Приводится обзор практических и теоретических подходов к проблеме, методов анализа. Обосновываются выбор и постановка темы, предмета анализа.

Вторая - методическая, в которой приводится описание объекта обследования, разрабатывается логика анализа и структура сбора исходной информации (методы, средства и последовательность их применения).

Третья глава - практическая, в которой на основе анализа исходных данных разрабатываются практически приемлемые и эффективные пути решения проблемы; обосновываются конкретные меры

достижения цели и рекомендации для практического использования

В *заключение* (объем 5-6 страниц) приводятся:

- краткие выводы по результатам выполненной работы;
- предложения по использованию результатов;
- общая оценка эффективности от фактического или возможного, гипотетического использования результатов курсовой работы;
- прогноз развития управленческих проблемных ситуаций;
- отражение дальнейших перспектив исследования данной темы. Это может послужить заделом для написания последующих курсовых и дипломных работ.

Список использованных источников. Это перечень использованной студентом литературы, расположенной и пронумерованной по алфавиту. В тексте основной части работы студент может использовать эту нумерацию, оформляя ссылку по стандарту (в квадратных скобках указывается номер источника по списку и, после запятой, номер страницы, откуда взята мысль или цитата).

Возможны и другие формы представления в курсовой работе использованных литературных источников:

- а) хронологическое (по году опубликования);
- б) тематическое (по темам глав или подразделов);
- в) по видам изданий (сначала располагают официальные документы, нормативные акты, затем архивные материалы, монографии, периодика).

Приложения. Они не являются обязательным элементом работы, однако целесообразны в том случае, когда есть вспомогательный материал, громоздкие рисунки, таблицы, занимающие несколько страниц текста, описание используемых при проведении эмпирических исследований методик, анкеты, вопросники, тесты; материал необходимый для полноты, законченности аргументации, дополнения и подробного описания каких-то элементов логической основы работы. Приложения должны не заменять материал из основного текста, а только дополнять его.

В приложения выносятся промежуточные расчеты, таблицы исходных и вспомогательных данных; протоколы, описания методов эксперимента, инструкции, алгоритмы и программы, разработанные при решении задач работы; вспомогательные иллюстрации; библиографическое описание публикаций, использованных в работе и т.д.

Приложения оформляют как продолжение работы на последующих страницах или в виде отдельной части ее, располагая приложения в порядке появления ссылок в тексте работы.

Требования к изложению текста

Характерной особенностью языка письменной научной речи является формально-логический способ изложения материала. Он основан на построении изложения в форме рассуждений и доказательств, на смысловой законченности и логической цельности и связности частей текста.

Ведущими принципами изложения текста курсовой работы являются принципы однозначности, ясности и краткости изложения. Стиль изложения материала курсовой работы - это стиль безличного монолога: не следует использовать местоимение «я», как правило, используется авторская позиция от третьего лица (например, автор полагает, что...) или страдательный залог (например, разработан специальный подход к решению ...). Назовем наиболее важные требования к подаче текста курсовой работы:

- логическая последовательность;
- краткость, исключение не относящихся к теме или излишних подробностей;
- четкость, убедительность исходных положений и выводов;
- профессионально грамотный язык;
- смысловая точность фраз, и терминов, исключая неоднозначность их толкований;
- конкретность изложения рекомендаций по изменению рассматриваемой в работе проблемной ситуации, их адресность.

Рекомендации по оформлению курсовой работы

Изложение текста и оформление курсовой работы выполняют в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32-2001. Курсовая работа должна быть оформлена с использованием *компьютера* и *принтера* на одной стороне листа белой бумаги формата А4 через полтора интервала. Цвет *шрифта* должен быть черным, высота букв, цифр и других знаков - не менее 1,8 мм (кегель не менее 12). Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры *полей*: правое - 10 мм, верхнее - 20 мм, левое и нижнее - 20 мм.

Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, применяя шрифты разной гарнитуры. Разделы, подразделы, пункты и подпункты следует нумеровать арабскими цифрами и записывать с абзацного отступа.

Разделы должны иметь *порядковую нумерацию* в пределах всего текста, за исключением приложений.

Номер подраздела или пункта включает номер раздела и порядковый номер подраздела или пункта, разделенные точкой. После номера раздела, подраздела, пункта и подпункта в тексте точку не ставят. Если раздел или подраздел имеет только один пункт, то нумеровать его не следует. Заголовки должны четко и кратко отражать содержание разделов, подразделов.

Страницы курсовой работы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц работы. Номер страницы на титульном листе не проставляют.

Каждую главу курсовой работы следует начинать с новой страницы.

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены *перечисления*. Перед каждым перечислением следует ставить дефис или, при необходимости ссылки в тексте документа на одно из перечислений, строчную букву (за исключением ё, з, о, г, ь, й, ы, ь), после которой ставится скобка.

Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, а запись производится с абзацного отступа, как показано в примере.

Пример

- а) _____
- б) _____
 - 1) _____
 - 2) _____

Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, компьютерные распечатки, диаграммы) следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Иллюстрации могут быть и цветные. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в тексте работы.

Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой. Например, Рисунок 1.1. Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом: Рисунок 1 – Кадровое обеспечение фирмы.

Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например, Рисунок А.3.

При *ссылках на иллюстрации* следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы, при его наличии, должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

При переносе части таблицы название помещают только над первой частью таблицы, нижнюю горизонтальную черту, ограничивающую таблицу, не проводят.

Таблицу следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки. При ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера. Таблицу с большим количеством строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица» и номер ее указывают один раз справа над первой частью таблицы, над другими частями пишут слово «Продолжение» и указывают номер таблицы, например: «Продолжение таблицы 1». Пример оформления таблицы приведен на рисунке 1.

Формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Формулы следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей Работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

Ссылки на использованные источники следует приводить в квадратных скобках с указанием номера источника и страниц цитирования.

В тексте курсовой работы на все приложения должны быть даны *ссылки*. *Приложения* располагают в порядке ссылок на них в тексте. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием сверху посередине страницы слова «Приложение». Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой. Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. В случае полного использования букв русского и латинского алфавитов допускается обозначать приложения арабскими цифрами.

Подготовка курсовой работы к защите и ее защита

Выполненная курсовая работа подписывается студентом и представляется руководителю на кафедре Менеджмент. После проверки и одобрения курсовой работы, решается вопрос о допуске студента к защите. Устанавливается дата и время защиты.

Формой защиты курсовой работы является ее публичная презентация на аудитории коллег (сокурсники). На защиту студент готовит выступление (доклад), иллюстративный материал. В ходе презентации студенту предстоит выступить с докладом и ответить на возникшие по ходу его выступления вопросы аудитории. В докладе необходимо изложить: научное и практическое значение темы; сущность курсовой работы, основные положения; выводы и предложения (объем доклада 7 страниц текста в формате Word, размер шрифта 14 пунктов, полуторный интервал). Поскольку на изложение доклада отводится ограниченное время (10 мин. – 15 мин.), то содержание и построение выступления его должны быть хорошо продуманы по структуре и времени. Не следует слишком мельчить или увеличивать количество рассматриваемых вопросов, так как это рассеивает внимание, нарушает стройность доклада. Примерная структура доклада при защите курсовой работы:

1. Обоснование актуальности постановки темы.
2. Представление практической и теоретической проблемы исследования.
3. Цель работы, решаемые задачи для ее достижения.
4. Предмет, объект исследования; информационная база исследования, объект обследования.
5. Наиболее значимые полученные результаты, выводы; логика доказательства (обоснования) каждого вывода.
6. Экономический и социальный эффекты от внедрения (использования) разработанных предложений.
7. Перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы.

Следует также помнить, что наибольшую убедительность имеют доклады, излагаемые устно, когда докладчик почти не прибегает к письменному тексту или конспекту доклада. При такой форме изложения между докладчиком и слушателями устанавливается наиболее тесный контакт. Решающее значение, имеют не только эмоциональность и убежденность выступающего, но главным образом строгая деловая аргументация и доказательность.

Во время защиты нужно показать владение предметом исследования, знание литературы и общую эрудицию, соблюдая краткость ответов.

Обсуждение результатов эксперимента и решения задач по курсовой работе следует *проводить* в аудитории заинтересованных и компетентных коллег. Это, прежде всего ситуация защиты курсовой работы (а) в учебной аудитории, по результатам которой проводится формальное признание и оценка (ставится в ведомости и в зачетной книжке преподавателем). Это может быть (б) производственная ситуация и группа сотрудников по службе. И не важно, что чему предшествует (а или б). Важно, чтобы само обсуждение свидетельствовало об уверенности в целесообразности решений студента и о заинтересованности и признании важности рассматриваемых вопросов.

Для убедительности, доказательности, наглядности важнейших положений курсовой работы и облегчения своего выступления студенту необходимо использовать иллюстрационный материал (графики, диаграммы, схемы, алгоритмы, механизмы, таблицы, карты и пр.). Формы представления такого рода материалов могут быть: проекционные материалы для демонстрации с помощью средств презентации; листы формата А4, представляемые участникам защиты. Иллюстрации должны отражать полученные студентом основные результаты, иметь четкую согласованность со структурой доклада. Используемый иллюстративный материал должен быть пронумерован и иметь названия. Рекомендуется с помощью иллюстрационного материала отразить структурно-логическую схему работы, отражающую ее замысел.

Количество и содержание вопросов отражают глубину заинтересованности аудитории, действенности выступления. Отвечать на вопросы необходимо корректно и кратко.

2. Критерии оценки.

Таблица - Критерии оценки курсовой работы

Критерии оценки курсовой работы	Уровень сформированности компетенций	Диапазон баллов
<ul style="list-style-type: none"> - Актуальность темы исследования подтверждена возможностью применения полученных знаний и умений в профессиональной сфере менеджмента организации; - Результаты и выводы научного исследования аргументированы и самостоятельны; - Представление работы в устном докладе (защите) полностью отражает полученные результаты; - Защита курсовой работы сопровождается наглядной презентацией результатов; - Ответы на вопросы сформулированы четко, с достаточной аргументацией и свидетельствуют о полном владении материалом; - Структура курсовой работы соответствует предъявляемым требованиям; - Оформление курсовой работы соответствует нормативным требованиям; - Работа носит самостоятельный характер. 	Продвинутый	87-100
<ul style="list-style-type: none"> - Актуальность темы исследования подтверждена возможностью применения полученных знаний и умений в профессиональной сфере менеджмента организации; - Результаты и выводы курсовой работы аргументированы и самостоятельны; - Представление работы в устном докладе отражает полученные результаты; - Защита работы сопровождается наглядной презентацией результатов; - Ответы на вопросы при защите курсовой работы сформулированы достаточно четко, но требуют дополнительных уточнений; - Структура курсовой работы соответствует предъявляемым требованиям; - Оформление курсовой работы соответствует нормативным требованиям. 	Базовый	73-86
<ul style="list-style-type: none"> - Курсовая работа сформирована по преимуществу из литературных источников, доля которых близка к допустимому уровню заимствования; - Результаты и выводы научного исследования 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 курсовой работы; - Ответы на вопросы при защите курсовой работы вызывают затруднения у студента; - Оформление курсовой работы соответствует нормативным требованиям. 	Пороговый	51-72
<ul style="list-style-type: none"> - Курсовая работа сформирована из литературных источников и не носит самостоятельного характера; - Результаты и выводы научного исследования недостаточно 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 курсовой работы вызывают существенные затруднения у студента; - Оформление курсовой работы не вполне соответствует нормативным требованиям. 	Ниже порогового	0-50

3. Шкала оценки.

В общей оценке по дисциплине баллы за работы учитываются в соответствии с правилами балльно-рейтинговой системы, приведенными в рабочей программе дисциплины.

В общей оценке по дисциплине баллы за курсовую работу учитываются в соответствии с правилами балльно-рейтинговой системы, приведенными в рабочей программе дисциплины. Оценка за выполнение

курсовой работы входит в общую оценку по курсу. Результирующая оценка за освоение дисциплины рассчитывается следующим образом:

4. $O_{\text{результующая}} = K_1 (0,1) * O_{\text{накопл.1}} + K_2 (0,5) * O_{\text{накопл.2}} + K_3 (0,4) * O_{\text{экзамен.}}$
5. $O_{\text{накопл.1}}$ – накопленная оценка за работу на практических занятиях;
6. $O_{\text{накопл.2}}$ – накопленная оценка за выполнение курсовой;
7. $O_{\text{экзамен.}}$ – экзаменационная оценка.

8. Примерный перечень тем курсового проекта (работы).

1. Разработка способов повышения эффективности управления персоналом производственного предприятия.
2. Совершенствование методов управления персоналом на промышленном предприятии.
3. Механизм формирования системы управления персоналом в условиях реорганизации предприятия.
4. Совершенствование подходов решения социально-трудовых и кадровых проблем на предприятиях, находящихся в кризисной ситуации.
5. Оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии.
6. Кадровый менеджмент предприятия в условиях формирования рыночных отношений.
7. Управленческие инструменты кадрового менеджмента промышленного предприятия.
8. Формирование (совершенствование) механизма оценки и подбора кадров в системе управления предприятием.
9. Текучесть рабочих кадров на промышленном предприятии и ее регулирование в условиях рынка.
10. Разработка методов и средств совершенствования процесса кадрового обеспечения предприятия.
11. Совершенствование деятельности кадровых агентств по рекрутингу управленческого персонала для организаций.
12. Формирование и развитие в России рынка услуг по подбору персонала.
13. Развитие рынка услуг, предоставляемых кадровыми компаниями, по обеспечению потребностей организаций в персонале.
14. Кадровый маркетинг специалистов в экономике переходного периода.
15. Система оценки персонала как элемент кадрового менеджмента предприятия.
16. Оценка эффективности процедур подбора персонала промышленных предприятий.
17. Разработка методического обеспечения оценки и рационального использования кадрового ресурса предприятия.
18. Аудит персонала - технология совершенствования управления предприятием.
19. Кадровые службы организации современной России.
20. Особенности управления персоналом в малом бизнесе.
21. Экономическая безопасность в системе управления персоналом.
22. Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента.
23. Механизм оценки эффективности подготовки кадров с высшим образованием для промышленности.
24. Формирование кадровой политики предприятия.
25. Разработка управленческого инструментария оценки и совершенствования кадровой политики предприятия.
26. Кадровая политика антикризисного менеджмента.
27. Управление персоналом в условиях антикризисного управления.
28. Внутрипроизводственная подготовка кадров в системе управления персоналом.
29. Организация и управление подготовкой кадров на предприятии.
30. Внедрение и использование методов активного обучения персонала на предприятии.
31. Внутрифирменная подготовка персонала предприятия: принципы подготовки руководителей.
32. Программы внутрифирменного обучения персонала и оценка их эффективности.
33. Совершенствование управления подготовкой персонала промышленного предприятия в условиях инноваций.
34. Управление непрерывным профессиональным развитием персонала как условие успешности функционирования предприятия.
35. Методические подходы оценки кадровой ситуации на промышленных предприятиях.
36. Механизмы и инструменты повышения экономической эффективности промышленных предприятий на основе изменений подходов к кадровому обеспечению.
37. Совершенствование системы управления персоналом промышленных предприятий в современных условиях.
38. Устойчивость промышленного предприятия: организационный механизм и управление персоналом.
39. Возможности использования зарубежного опыта (Япония, США, Германия и т.д.) управления персоналом в российской экономике.

40. Влияние национальной культуры на методы, принципы, технологии управления персоналом.
41. Обучение и развитие персонала как бизнес–технологии предприятия.
42. Персонал - технологии в управлении предприятием.
43. Социальные технологии как средства управления персоналом предприятий.
44. Особенности управления персоналом в коллективе с преобладанием женщин.
45. Управление кадровым обеспечением предприятия.
46. Влияние ценностных предпочтений на деятельность менеджеров по персоналу.
47. Использование информационных технологий для разработки стратегии и приоритетных направлений кадровой политики предприятия.
48. Интегрированные информационные системы. Использование информационных технологий управления персоналом для решения задач (примеры задач).
49. Организация труда руководителя предприятия с использованием новых информационных технологий.
50. Автоматизация процессов принятия решений по управлению персоналом на основе оперативного анализа информации.
51. Компьютерные технологии разработки долгосрочных программ управления персоналом.
52. Компьютеризация службы управления персоналом предприятия.
53. Повышение эффективности управления человеческими ресурсами предприятия на основе автоматизации кадровых систем.
54. Исследование и реализация интегрированной корпоративной информационной системы для решения задач управления персоналом.
55. Повышение эффективности управления человеческими ресурсами предприятия на основе автоматизации кадровых систем.
56. Методические основы создания автоматизированных систем поддержки принятия решений по управлению персоналом (делопроизводству).
57. Диагностика личностных приоритетов студентов, обучающихся менеджменту.
58. Формирование системы управления персоналом на предприятии с использованием функционально-стоимостного анализа.
59. Согласование ценностных ориентаций руководителя и персонала как фактор управления предприятием малого бизнеса.
60. Влияние качества персонала на экономическую результативность предприятия.
61. Особенности управления персоналом в ходе реализации инновационной политики предприятия
62. Кадровое обеспечение предпринимательства управленческим персоналом.
63. Социокультурные предпосылки и ценностные ориентации в деятельности предпринимателя и в управлении персоналом фирмы.
64. Диагностика процесса организационной адаптации и технология ее рационализации.
65. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе России.
66. Деловая оценка управленческого персонала при отборе в кадровый резерв.
67. Приверженность работников своей организации: методические подходы диагностики.
68. Социально-экономическая эффективность системы управления персоналом.
69. Социально-психологические подходы комплексной оценки персонала организации.
70. Влияние профессиональной культуры руководителя на эффективность функционирования системы управления персоналом коммерческих предприятий.
71. Влияние предпринимательской компоненты на управление персоналом негосударственных организаций.
72. Совершенствование процедуры оценки персонала в ключевых кадровых ситуациях.
73. Планирование карьеры управленческого персонала как метод развития предприятия.
74. Конкурентоспособность работников на рынке труда: методические основы оценки.
75. Управление персоналом в «становящейся организации»: механизмы отбора и модели взаимодействия.
76. Система оценки персонала как элемент кадрового менеджмента предприятия
77. Команда менеджера - эффективная форма управления персоналом на предприятии.
78. Обеспечение конкурентоспособности предприятия на основе использования современных технологий управления персоналом
79. Культура управления в системе взаимоотношений персонала организации.
80. Методические основы и практика формирования системы оценки управленческого персонала.
81. Управление развитием персонала наукоемких производств в условиях организационных изменений
82. Управление организацией как открытой саморазвивающейся социальной системой.
83. Совершенствование управления персоналом предприятий на основе применения программно-целевого подхода.
84. Исследование факторов обеспечения надежной работы персонала.
85. Методические подходы организации маркетинга персонала на предприятии.

86. Влияние социально-психологических компонентов стрессоустойчивости на эффективность деятельности персонала организации.
87. Формирование системы управления знаниями в организации.
88. Развитие системы подготовки кадров для сферы предпринимательства (на примере малого и среднего бизнеса).
89. Разработка методического подхода к организации карьеры персонала фирмы.
90. Персонал в активизации инновационной деятельности предприятия.
91. Инновационная готовность персонала организации: диагностика и пути повышения.

9. Перечень вопросов к защите курсового проекта (работы).

1. Практико-ориентированная проблема по управлению человеческими ресурсами, сложившаяся на предприятии
2. Используемые методы исследования для подтверждения проблемы.
3. Оценка масштаба и объема негативных последствий вследствие выявленной проблемы.
4. Обоснование предлагаемых управленческих решений.

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. найм 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 техникой 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.
- Владение 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 КРІ.
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 результат-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.

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;
- Владение 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.

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

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

А.А. Борисова

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

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

А.А. Борисова

(подпись)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

А.А. Борисова

(подпись)

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

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)
(подпись)

А.А. Борисова

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

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 14

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

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

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