

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Юров Сергей Серафимович

Должность: ректор

Дата подписания: 05.06.2026 16:43:48

Уникальный программный ключ:

3cba11a39f7f7fadc578ee5ed1f72a427b45709d10da52f2f114bf9bf44b8f14

Автономная некоммерческая организация высшего образования

“ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА”

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



УТВЕРЖДАЮ

Ректор

 С.С. Юров

«28» мая 2026 г.

Б1.О.04 МОДУЛЬ ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.04.05 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Для направления подготовки:

38.03.02 Менеджмент

(уровень бакалавриата)

Типы задач профессиональной деятельности:

организационно-управленческий; информационно-аналитический

Направленность (профиль):

«Маркетинг»

Форма обучения:

очная

Москва – 2026

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель: формирование у студентов комплексных теоретических знаний и практических навыков в области управления человеческими ресурсами современной организации, умение применять методы современного менеджмента персонала, владения методами анализа социально-экономических и управленческих процессов в современных организациях.

Задачи:

- дать студентам понятие о закономерностях развития человеческих ресурсов современной организации, о структурах управления человеческими ресурсами.
- научить студентов распознавать, анализировать, различать и оценивать управленческие решения, направленные на повышение эффективности функционирования человеческих ресурсов в организации.
- обучить студентов основным методами анализа человеческих ресурсов организаций и способам оценки результатов этого анализа с позиций современного менеджмента.
- дать студентам основные технологии управления человеческими ресурсами организации, например, технологии адаптации, найма, мотивации персонала.
- научить студентов применять основные технологии управления персоналом при проектировании организационных действий и реализации управленческих решений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Место дисциплины в учебном плане:

Блок: Блок 1. Дисциплины (модули).

Часть: Обязательная часть.

Модуль: Модуль общепрофессиональной подготовки.

Осваивается: 3 семестр.

3. КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ОПК-1 - способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

ОПК-3 - способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМИСЯ

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.2. Определяет наиболее эффективную структуру функционирования организации с учетом особенностей поведения работников	Знает: методику определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников Умеет: определять наиболее эффективную структуру функционирования организации с учетом особенностей поведения работников Владеет: способностью применять методику определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.2. Демонстрирует понимание основных принципов разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий	Знает: основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий Умеет: применять основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий Владеет: пониманием основных принципов разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий

5. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО СЕМЕСТРАМ

Общая трудоемкость дисциплины «Управление человеческими ресурсами» для студентов всех форм обучения, реализуемых в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент составляет: 4 зачетные единицы (144 часа).

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц (по формам обучения)
	Очная
Аудиторные занятия	54
<i>в том числе:</i>	
Лекции	14
Практические занятия	40
Лабораторные работы	-
Самостоятельная работа	54
<i>в том числе:</i>	
часы на выполнение КР / КП	-
Промежуточная аттестация:	

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц (по формам обучения)
	Очная
Вид	Экзамен - 3 семестр
Трудоемкость (час.)	36
Общая трудоемкость з.е. / часов	4 з.е. / 144 час.

6. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Темы дисциплины		Количество часов (по формам обучения)			
№	Наименование	Очная			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
1	Персонал предприятия как объект управления; место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.	2	5	-	6
2	Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.	2	5	-	7
3	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.	1	5	-	7
4	Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом, подготовка и переподготовка персонала.	1	5	-	7
5	Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.	2	5	-	7
6	Профессиональная и организационная адаптация персонала.	2	5	-	6
7	Конфликты в коллективе, методы их преодоления.	2	5	-	7
8	Оценка эффективности управления персоналом.	2	5	-	7
	Итого (часов)	14	40	-	54
Форма контроля:		экзамен			36
Всего по дисциплине:		144 / 4 з.е.			

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Персонал предприятия как объект управления; место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.

Сущность управления персоналом. Исторические этапы становления науки об управлении персоналом. Основные школы управления персоналом: научного управления,

«человеческих отношений». Особенности изменения экономической системы в России. Характерные черты перехода к рыночным отношениям и их влияние на управление трудовыми ресурсами. Основные требования руководящих документов по управлению кадрами. Концепция управления персоналом. Цель и задачи организации управления персоналом. Особенности организации управления персоналом: субъект и объект управления, базовые категории, характеризующие управление персоналом. Механизм управления персоналом. Принципы управления персоналом. Методы управления персоналом. Особенности процесса управления персоналом. Система управления персоналом. Цели и задачи системы управления персоналом. Функциональная структура системы управления персоналом (УП): виды функций и основных процессов УП. Особенности функциональной структуры управления персоналом.

Тема 2. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.

Организационный механизм управления кадрами. Организационная структура системы УП: структура УП в организации, роль и место кадровых служб в общей структуре управления, структура кадровых органов. Организация управления кадрами. Структура целей, задач и функций кадровых органов. Технологические аспекты управления кадрами. Должностной механизм управления кадрами. Сущность и содержание организации управления кадрами. Функциональный механизм управления: состав основных и специальных функций. Организационный механизм управления кадрами. Технологический механизм управления кадрами.

Тема 3. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Организация обеспечения управления персоналом. Виды обеспечения управления персоналом: роль правового, информационного и организационно-технического обеспечения. Структура и механизм видов обеспечения управления персоналом.

Тема 4. Анализ кадрового потенциала, перемещения, работа с кадровым резервом, подготовка и переподготовка персонала.

Функциональная организация управления персоналом. Функциональный подход к управлению кадрами: существо и основное содержание. Механизм общих, специальных и технологических функций управления персоналом: основные понятия, состав функций. Планирование работы с кадрами. Цели, задачи и принципы кадрового планирования. Этапы кадрового планирования и анализ кадрового потенциала. Виды кадрового планирования и их содержание. Система работы руководителя по кадровым вопросам. Набор персонала. Цели и задачи набора персонала. Основные принципы набора руководящих кадров. Источники набора персонала. Этапы набора персонала и их содержание: подбор, расстановка и профориентация. Использование персонала в организации. Принципы рационального использования персонала. Расстановка кадров и их перемещение. Работа с кадровым резервом. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Понятие "кадры управления" и их классификация. Общие требования, предъявляемые к руководящим кадрам, методы их подготовки и переподготовки. Управление служебно-профессиональным продвижением руководящего состава. Механизм подготовки руководящих кадров: существо, содержание, проблемы и

возможные пути их решения. Особенности подготовки руководящих кадров. Цели, задачи и нормативно-правовая база кадровой работы. Расчёт потребности в кадрах на перспективу. Методика оценки и рационального распределения руководящих кадров.

Тема 5. Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.

Поведенческие ресурсы управления. Сущность и содержание понятия "поведение", "организационное поведение". Личность, как субъект организационного поведения: должностное и индивидуальное поведение. Группа, как субъект организационного поведения: групповое поведение и его координация. Особенности поведения органов управления: коммуникативное поведение военного руководителя. Механизмы управления организационным поведением. Цели и задачи управления поведением. Принципы управления поведением. Методы управления поведением.

Мотивация поведения персонала организаций в повседневной деятельности. Цели и задачи мотивации поведения кадров, её виды. Концепции мотивации. Принципы и способы мотивации кадров.

Тема 6. Профессиональная и организационная адаптация персонала.

Адаптация персонала: основные аспекты организационной и социально-психологической адаптации. Цели и задачи адаптации персонала: её виды. Принципы адаптации кадров. Основные этапы адаптации кадров и их содержание. Должностное самоопределение руководителя. Основные аспекты становления руководителя. Личностные управленческие ресурсы.

Тема 7. Конфликты в коллективе, методы их преодоления.

Механизм управления организационными конфликтами. Понятие конфликта: виды, основные признаки и механизм возникновения. Устранение конфликтов: карты конфликтов и методы управления ими. Рекомендации руководителю по решению конфликтных ситуаций.

Тема 8. Оценка эффективности управления персоналом.

Механизм оценки эффективности кадровой работы. Факторы и критерии оценки эффективности кадровой работы. Методы оценки результативности труда управленческих кадров. Механизм оценки деятельности кадровых органов. Контролирующее поведение руководителя: контроль организации исполнения, оценка конечных результатов.

7. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

Курсовая работа не предусмотрена

8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ: Приложение 1.

9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:

9.1. Рекомендуемая литература:

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 5-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 388 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720284>
2. Управление человеческими ресурсами : стратегическая функция менеджмента : учебник / И. В. Грошев, С. Г. Дембицкий, Р. А. Камаев [и др.] ; под науч. ред. Ю. А. Цыпкина, В. С. Осипова ; под общ. ред. Н. Д. Эриашвили, И. В. Грошева. – Москва : Юнити-Дана, 2024. – 369 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720538>
3. Ситжанова, А. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : [16+] / А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 244 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691719>
4. Современные аспекты маркетинга персонала : учебник : [16+] / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, А. Б. Конобеева [и др.] ; Академия труда и социальных отношений, Кафедра экономики труда и управления персоналом экономического факультета. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 228 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=694511>

9.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения.

При осуществлении образовательного процесса по данной учебной дисциплине предполагается использование:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

1. Windows 10 Pro Professional (Договор: Tr000391618, Лицензия: V8732726);
2. Microsoft Office Professional Plus 2019 (Договор: Tr000391618, Лицензия: V8732726);
3. Браузер Google Chrome;
4. Браузер Yandex;
5. Adobe Reader - программа для просмотра, печати и комментирования документов в формате PDF

9.3. Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <https://biblioclub.ru/> - университетская библиотечная система online Библиоклуб.ру
2. <http://window.edu.ru/> - единое окно доступа к образовательным ресурсам
3. <https://uisrussia.msu.ru/> - базы данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия
4. <https://www.elibrary.ru/> - электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU, крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций
5. <http://www.consultant.ru/> - справочная правовая система КонсультантПлюс
6. <https://gufo.me/> - справочная база энциклопедий и словарей Gufo.me

7. <https://slovaronline.com> - поисковая система по всем доступным словарям и энциклопедиям
8. <https://www.tandfonline.com/> - коллекция журналов Taylor&Francis Group включает в себя около двух тысяч журналов и более 4,5 млн. статей по различным областям знаний
9. <http://www.md-management.ru/management/hr.html> - информационный бизнес-портал «MD-Менеджмент»: все об управлении
10. www.expert.ru - журнал «Эксперт»
11. <https://psyera.ru/tags/kadry> - информационная база данных по управлению человеческими ресурсами в организации
12. www.psyonline.ru/tests - психологический тест профориентации
13. www.testpark.ru - система профессиональной оценки специалистов
14. www.trainings.ru - портал об обучении и развитии персонала в России
15. www.hr-journal.ru - электронный журнал «Работа с персоналом»
16. <http://www.top-personal.ru/> - онлайн журнал «Управление персоналом»

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Кабинет № 423- учебное помещение № I-58 для проведения учебных занятий.

Учебное помещение оборудовано набором демонстрационного оборудования и набором учебно-наглядных пособий в цифровом виде, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины.

Учебное помещение оснащено оборудованием и техническими средствами обучения:

1. стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41;
2. проекционный экран;
3. доска маркерная учебная;
4. столы - 15 шт.;
5. стулья – 71 шт.;
6. акустическая система;
7. блок управления проекционным оборудованием;
8. персональный компьютер преподавателя (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i5-2100) - 1 шт.

Компьютер подключен к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

Кабинет № 402- помещение № I-11, для самостоятельной работы.

Помещение оснащено оборудованием и техническими средствами обучения:

1. стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41;
2. проекционный экран;
3. доска маркерная учебная;
4. столы – 14 шт.;
5. стулья – 28 шт.;
6. акустическая система;
7. блок управления проекционным оборудованием;
8. персональный компьютер преподавателя (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i5-2100) - 1 шт.
9. персональные компьютеры - 26 шт.

Все компьютеры подключены к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных работ.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах:

- **План** – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

- **Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

- **План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

- **Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

- **Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- **Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

Первый этап – организационный;

Второй этап - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Методические рекомендации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов по освоению дисциплины

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья имеют возможность изучать дисциплину по индивидуальному плану, согласованному с преподавателем и деканатом.

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья по индивидуальному плану предполагаются: изучение дисциплины с использованием информационных средств; индивидуальные консультации с преподавателем (разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала), индивидуальная самостоятельная работа.

В процессе обучения студентам из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья информация предоставляется в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа (с возможностью увеличения шрифта).

В случае необходимости информация может быть представлена в форме аудиофайла.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Индивидуальные консультации с преподавателем проводятся по отдельному расписанию, утвержденному заведующим кафедрой (в соответствии с индивидуальным графиком занятий обучающегося).

Индивидуальная самостоятельная работа обучающихся проводится в соответствии с рабочей программой дисциплины и индивидуальным графиком занятий.

Текущий контроль по дисциплине осуществляется в соответствии с фондом оценочных средств, в формах адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА»

Факультет управления бизнесом

Фонд оценочных средств

Текущего контроля и промежуточной аттестации
по дисциплине (модулю)

Б1.О.04.05 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Для направления подготовки:

38.03.02 Менеджмент
(уровень бакалавриата)

Типы задач профессиональной деятельности:

организационно-управленческий; информационно-аналитический

Направленность (профиль):

«Маркетинг»

Форма обучения:

очная

Результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.2. Определяет наиболее эффективную структуру функционирования организации с учетом особенностей поведения работников	Знает: методику определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников Умеет: определять наиболее эффективную структуру функционирования организации с учетом особенностей поведения работников Владеет: способностью применять методику определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.2. Демонстрирует понимание основных принципов разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий	Знает: основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий Умеет: применять основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий Владеет: пониманием основных принципов разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий

Показатели оценивания результатов обучения

Шкала оценивания			
неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
Не знает: методику определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников Не умеет: определять наиболее эффективную структуру функционирования организации с учетом особенностей поведения работников Не владеет: способностью применять методику	В целом знает: методику определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников, но допускает грубые ошибки В целом умеет: определять наиболее эффективную структуру функционирования организации с учетом особенностей поведения	Знает: методику определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников, но иногда допускает ошибки Умеет: определять наиболее эффективную структуру функционирования организации с учетом особенностей поведения работников, но иногда	Знает: методику определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников Умеет: определять наиболее эффективную структуру функционирования организации с учетом особенностей поведения работников Владеет: способностью применять методику

определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников	работников, но часто испытывает затруднения В целом владеет: способностью применять методику определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников, но часто испытывает затруднения	испытывает затруднения Владеет: способностью применять методику определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников, но иногда испытывает затруднения	определения наиболее эффективной структуры функционирования организации с учетом особенностей поведения работников
Не знает: основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий Не умеет: применять основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий Не владеет: пониманием основных принципов разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий	В целом знает: основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий, но допускает грубые ошибки В целом умеет: применять основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий, но часто испытывает затруднения В целом владеет: пониманием основных принципов разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий, но часто испытывает затруднения	Знает: основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий, но иногда допускает ошибки Умеет: применять основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий Владеет: пониманием основных принципов разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий	Знает: основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий Умеет: применять основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий Владеет: пониманием основных принципов разработки стратегии управления человеческими ресурсами организации, а также распределения и делегирования полномочий

Оценочные средства

Задания для текущего контроля

Пример теста:

1. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?
А) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам
Б) приспособление к относительно новому социуму
В) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации

2. Выделите ключевой элемент адаптации
А) знакомство непосредственно с рабочим местом
Б) знакомство с предприятием
В) опыт работы

3. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:
А) позволить ему самостоятельно во всем разобраться
Б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками
В) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы

4. Какие виды адаптации выделяют ученые?
А) первичная, вторичная, функциональная
Б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая
В) скрытая, явная, фрикционная
Г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая
Д) экономическая, социальная, политическая

5. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?
А) первичная, вторичная
Б) функциональная, структурная
В) основная, вспомогательная
Г) внешняя, внутренняя
Д) явная, скрытая

6. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?
А) санитарно-гигиеническая адаптация
Б) экономическая
В) социально-психологическая
Г) организационно-административная

7. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?
А) настроение коллектива
Б) традиции коллектива
В) морально-психологический климат

8. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?
А) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации
Б) сокращение управленческого штата на предприятии
В) способность менеджера к творческой инициативе

9. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- А) формирование органов образования
- Б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня
- В) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня
- Г) сокращение текучести рабочей силы

10. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации?

- А) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться
- Б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников
- В) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы

11. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- А) позволить им самостоятельно разделить функции
- Б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу
- В) составить должностные инструкции для обоих

12. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- А) отказать ему в приеме на работу
- Б) принять с испытательным сроком
- В) принять без испытательного срока

13. Определите одну из стадий адаптации:

- А) ассимиляция
- Б) выплата заработной платы
- В) «акклиматизация»

14. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:

- А) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией
- Б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре
- В) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями
- Г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины

15. Период адаптации к новым обязанностям:

- А) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма
- Б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма
- В) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала

16. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:

- А) первого года работы
- Б) двух лет работы
- В) трех лет работы

17. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- А) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы
- Б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе
- В) привыкание к новым условиям труда

18. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:

- А) первичная адаптация
- Б) вторичная адаптация

19. В соответствие с принципом иерархии решения начальника службы управления персонала в аппарате генеральной дирекции обязательны для исполнения начальниками цехов:

- А) нет
- Б) да

20. К какой из трех гипотез теории конструирования организации Минцберга можно отнести следующий тезис: «Эффективное структурирование требует внутренней последовательности между параметрами конструирования организации»?

- А) гипотеза согласованности
- Б) гипотеза существования
- В) конфигурационная гипотеза

21. К особенностям дивизионального типа оргструктуры управления относятся:

- А) повышение эффективности централизованных решений
- Б) снижение потребности в менеджерах – дженералитетов общего профиля
- В) минимизация дублирования в аппарате управления
- Г) возможность организовать «центры прибыли»

22. Какая организационная структура основывается на заданиях, которые должны быть выполнены (например, финансовая деятельность, бухгалтерский учет, маркетинг, персонал)?

- А) простая структура
- Б) функциональная
- В) мультидивизионная
- Г) матричная
- Д) структура холдинговой компании

23. Какой из видов разделения труда в управлении является, на Ваш взгляд, основой для выделения других:

- А) технологическое
- Б) иерархическое (вертикальное)
- В) функциональное
- Г) профессионально-квалификационное

24. Какой из элементов не относится к модели структуры организации, сформулированной Генри Минцбергом?
- А) операционное ядро
 - Б) акционеры
 - В) стратегическая вершина
 - Г) средняя линия
 - Д) обслуживающий персонал
 - Е) идеология
25. Какой пункт из перечисленных ниже можно отнести к преимуществам матричной структуры организации?
- А) отсутствие бюрократии
 - Б) высокая гибкость и динамичность
 - В) легкость добавления и преобразования подразделений
 - Г) четкое распределение обязанностей и ответственности
 - Д) децентрализация
26. Кто автор модели построения эффективной организации, получившей название «Модель 7 – С»?
- А) Т.Питерс и Р.Уотермен
 - Б) Г.Минцберг
 - В) Ф.Тейлор
27. Кто автор теории конструирования организации?
- А) Г.Минцберг
 - Б) Ф.Тейлор
 - В) Т.Питерс и Р.Уотермен
28. Кто из ученых, занимающихся изучением организационной структуры, отметил, что части организации играют разные роли и нуждаются в различных методах управления?
- А) Г.Минцберг
 - Б) Т.Питерс
 - В) Р.Уотермен
 - Д) Н.Лемэтр
29. Организации с экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархии власти являются:
- А) механистическими
 - Б) дивизиональными
 - В) органическими
 - Г) линейными
30. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:
- А) матричной
 - Б) линейной
 - В) функциональной
 - Г) комиссией
31. Организационные изменения чаще всего терпят неудачу вследствие:
- А) внешних обстоятельств

- Б) недостатка ресурсов для осуществления изменений
- В) спешки
- Г) неправильной последовательности действий
- Д) консервативности людей

32. Организационные структуры, ориентированные на продукт, потребителя или регионы, называются:

- А) дивизиональными
- Б) функциональными
- В) бригадными
- Г) матричными

33. Персонал — это...

- А) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- Б) трудоспособная часть населения страны;
- В) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- Г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции;

34. В практическое управление персоналом в любой организации включены:

- А) только служба управления персоналом;
- Б) все работники и все службы на предприятии;
- В) только линейные менеджеры;
- Г) все лица и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом.

35. Определите правильную последовательность работы с персоналом в организации:

Вариант А:

1. Собрать информацию о персонале.
2. Определить цели планирования производства.
3. Спланировать потребность в персонале.
4. Спланировать использование персонала.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

Вариант Б:

1. Спланировать потребность в персонале.
2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

Вариант В:

1. Спланировать расходы на персонал организации.
2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать потребность в персонале.

Вариант Г:

1. Спланировать использование персонала.
2. Определить цели планирования производства.
3. Собрать информацию о персонале.
4. Спланировать расходы на персонал организации.

5. Спланировать потребность в персонале.

36. Современные концепции управления персоналом базируются ...

- А) в основном на принципах и методах административного управления;
- Б) только на возрастающей роли личности работника;
- В) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;
- Г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.

37. Планирование человеческих ресурсов - это...

- А) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- Б) процесс выбора методов планирования;
- В) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- Г) совокупность различных планов.

38. Должностная инструкция:

- А) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- Б) перечень функций работника;
- В) описание рабочего места и требований к работнику;
- Г) только описание рабочего места.

39. К внешнему движению персонала относят...

- А) текучесть кадров;
- Б) квалификационное;
- В) межцеховое;
- Г) все выше перечисленное.

40. Набор персонала - это...

- А) совокупность методов работы с персоналом;
- Б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- В) отбор из некоторого числа претендентов;
- Г) определение источников покрытия потребности в персонале.

41. Компетенция персонала:

- А) знания, навыки, способность к общению;
- Б) уровень общих знаний;
- В) способности к работе;
- Г) уровень интеллекта

42. Суть делегирования состоит:

- А) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- Б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- Б) в установлении приоритетов;
- Г) в доверии к своим подчиненным.

43. Профессиограмма...

- А) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
- Б) это «портрет» идеального сотрудника;

- В) тоже, что и должностная инструкция;
- Г) все выше перечисленное.

44. Маркетинг персонала включает:

- А) выбор путей покрытия потребности в персонале;
- Б) уточнение данных, представленных претендентом на вакансию;
- В) проведение тестирования;
- Г) проведение кадрового интервью.

45. Методы построения системы управления персоналом:

- А) системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.;
- Б) поисков и решений;
- В) «разделяй и властвуй»;
- Г) ничего из выше перечисленного.

46. Стадии организационного проектирования системы управления персоналом:

- А) проектная подготовка, организационный общий проект, организационный рабочий проект;
- Б) миссия, цели, задачи, проект;
- В) проектная подготовка, проектирование, внедрение;
- Г) все выше перечисленное.

47. Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?

- А) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;
- Б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;
- В) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;
- Г) деловые и ролевые игры.

48. В результате собеседования руководителя кадровой службы и претендента на занятие вакантной должности руководителя отдела рекламы, фирмы по торговле устройствами малой полиграфии, определены такие характеристики претендента:

1. Возраст — 35 лет, мужчина;
2. Высшее образование в области станкостроения;
3. Опыт практической работы в качестве оператора ПЭВМ - 7 лет;
4. Опыт работы на руководящих должностях отсутствует;
5. Высокое умение работать на компьютере (на системном уровне);
6. Уровень коммуникабельности выше среднего;
7. Логическое мышление.

Определить возможные действия руководителя кадровой службы совместно с линейным менеджером в отношении претендента.

- А) необходимо взять на работу с испытательным сроком;
- Б) необходимо пригласить на работу, выполнив большинство встречных требований претендента;
- В) необходимо взять на работу без испытательного срока;
- Г) отказать в приеме, но занести данные в базу данных для дальнейшего сотрудничества.

49. Трудовые ресурсы как экономическая категория это...

- А) физические и интеллектуальные способности в соответствии с условиями производства;

- Б) отражают отношения по поводу населения в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы;
- В) цена труда;
- Г) стоимость рабочей силы.

50. Рациональный режим труда:

- А) научно обоснованное чередование труда и отдыха;
- Б) жесткий распорядок дня;
- В) гибкий график работы;
- Г) минимальная загруженность работника в рабочее время.

51. Ключевые факторы, оказывающие воздействие на людей в процессе производства:

- А) заработная плата, отношения с начальством;
- Б) имидж организации, должность;
- В) взаимоотношения с коллегами и подчиненными.
- Г) иерархическая структура, культура, рынок;

52. Составляющие стратегии управления персоналом:

- А) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;
- Б) идеи, мысли, правила, процедуры;
- В) миссия, цели, задачи;
- Г) генеральная стратегия управления организацией.

53. Расходы на персонал:

- А) интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора;
- Б) один из показателей по труду;
- В) заработная плата;
- Г) государственные дотации.

54. Источники покрытия потребности в персонале:

- А) незаконная коммерческая деятельность;
- Б) «свои» люди и зарубежные партнеры;
- В) биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;
- Г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.

55. Содержательные теории мотивации основываются на:

- А) концепции потребностей работника;
- Б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- В) анализе процесса выполнения работы;
- Г) представлении о справедливости вознаграждения.

56. Процессуальные теории мотивации основываются на:

- А) представлении, что человек по природе своей ленив;
- Б) иерархии потребностей;
- В) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
- Г) концепции «гигиенических факторов».

57. Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...

- А) мотивированием;
- Б) поощрением;

- В) манипулированием;
- Г) стимулированием.

58. Согласно теории «Х», менеджер должен:

- А) принуждать подчиненных к работе;
- Б) быть внимательным к подчиненным;
- В) понять их и стимулировать их работу;
- Г) уважать подчиненных.

59. Согласно теории «У»:

- А) работа не противна природе человека;
- Б) работа не дает людям удовлетворение;
- В) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- Г) работники не могут влиться в организацию.

60. Ваш сотрудник отличается большой работоспособностью, активностью, может работать «запоем». Обычно, вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Особенно, когда его усилия не подкрепляются успехом. Во взаимоотношениях с коллегами может быть вспыльчивы, прямолинеен, однако умеет влиять на окружающих. Скорее всего, Вы будете поручать ему работы:

- А) работы с ярко выраженной цикличностью;
- Б) спокойные, монотонные работы;
- В) всегда активные, требующие постоянной работы с людьми;
- Г) однообразные, не требующие частой перестройки с одних заданий на другие.

61. Методами управления персоналом выступают...

- А) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;
- Б) административно-командные, демократические;
- В) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;
- Г) все выше перечисленное.

62. Корпоративная культура основана на:

- А) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- Б) особенностях производства;
- В) принятых в обществе формах поведения;
- Г) правилах, определяемых только руководством организации.

Оценка формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - 85-100% правильных ответов;
- оценка «хорошо» - 70-84% правильных ответов;
- оценка «удовлетворительно» - 40-69% правильных ответов;
- оценка «неудовлетворительно» - менее 39% правильных ответов.

Пример тем для рефератов:

1. Концепция управления человеческими ресурсами.
2. Социальный и экономический контекст трудовой миграции (внутренней и внешней).
3. Миграционная политика России.
4. Прогнозирование численности и профессиональной структуры человеческих ресурсов.

5. Тенденции трудоустройства в России на период до 2050 г.
6. Глобализация: социальные последствия и воздействие на рынки труда.
7. Объект и субъект УЧР на различных уровнях управления (предприятие, регион, государство).
8. Функции управления человеческими ресурсами.
9. Выбор стратегии УЧР.
10. Политика УЧР.
11. Жизненный цикл организации и УЧР.
12. Планирование потребности в человеческих ресурсах.
13. Кадровый мониторинг.
14. Маркетинг человеческих ресурсов.
15. Аутсорсинг.
16. Управление рабочим временем.
17. Деловая оценка работников (аттестация).
18. Корпоративные системы мотивации труда.
19. Компенсационный менеджмент в системе УЧР.
20. Корпоративная социальная ответственность бизнеса.
21. Профессиональное обучение работников на предприятии. Коучинг.
22. Определение коэффициента человеческого развития.
23. Управление человеческими ресурсами наукоемких производств.
24. Организационное поведение в системе УЧР.
25. Система трудовых отношений в УЧР.
26. Антикризисное УЧР.
27. Международное УЧР.
28. Международные организации труда.
29. Сравнительный анализ зарубежных моделей управления персоналом.
30. Человеческий фактор как решающий фактор в современной экономике.

Оценка рефератов производится по шкале «зачтено» / «не зачтено».

Пример кейса:

Кейс 1. «Сокращение штата»

Пояснения к заданию:

На крупном стекольном заводе дела ранее шли вполне успешно. Завод был построен в 80-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели стекольной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько

придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, стали часто простаивать из-за поломок, появилось большое количество брака, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании? Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение

Кейс 2. «Помощь или сотрудничество: вопрос коммуникативной зрелости»

Пояснения к заданию:

В проектом отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию? Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как

должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему? Предложите компании решение проблемы.

Кейс 3. «Условия для повышения по службе: ситуация 1»

Пояснения к заданию:

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: – получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения; – составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; – вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: – по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть; – официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; – оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания

Оцените предложение руководителя по каждому пункту. Какие условия Вы хотели бы изменить? Предложите руководителю свой вариант решения.

Кейс 4. «Условия для повышения по службе: ситуация 2»

Пояснения к заданию:

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает

нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

Кейс 5. «Сотрудники-конкуренты»

Пояснения к заданию:

Несмотря на то что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили публичные разборки. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, и в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга. Руководитель отдела поговорила с обоими, и вроде все прекратилось. Но на самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, что лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты. Через какое-то время Ирина решилась на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Вопросы и задания

Кто из участников выбрал неверную модель поведения? Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело? Смогут ли коллеги наладить отношения?

Кейс 6. «Работа в выходной день»

Пояснения к заданию:

Компания занимается разработками программного обеспечения. Зарплата персонала напрямую зависит от количества выполненных заказов. В последнее время в организации наблюдался рост заказов, и сотрудникам приходилось много работать, чтобы успеть выполнить все в срок. Федор П. – ведущий разработчик. Так получилось, что в самый разгар работы он сломал ногу и месяц был на больничном, но работал удаленно из дома. Поэтому руководитель, после того как Федор вернулся на рабочее место в офисе, оплатил ему не больничный, а выполненные проекты. Но удаленно не было возможности решить некоторые вопросы, и Дмитрий вышел на работу в выходной по своей инициативе, чтобы доделать то, что не успел, но за что уже получил оплату. Через какое-то время руководитель попросил Федора выйти в выходной день, так как срочно нужно было закончить проект, успешное выполнение которого обеспечило бы заказы на год вперед. Он согласился, но спустя время Федор стал требовать 2 отгула за работу в выходные. Руководитель отказал, объясняя, что ему положен только один. Произошел конфликт, который привел к тому, что Федор написал заявление об увольнении. Начальник обратился за помощью к директору по персоналу Марии, чтобы она помогла урегулировать конфликт и объяснить Федору. Что ему действительно положен один отгул.

Вопросы и задания:

Помогите Марии найти выход из сложившейся ситуации, то есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

1. В чем ошибка руководителя и в чем не прав Федор?
2. Как Марии объяснить сотруднику, что ему положен один отгул, и не демотивировать при этом?
3. Как организовать работу, чтобы таких ситуаций не происходило?

Кейс 7. «Сокращение расходов на подбор персонала»

Пояснения к заданию:

Профиль деятельности: вертикально интегрированный холдинг, в который входят промышленные добывающие и перерабатывающие предприятия, логистические компании, сервисные организации.

Численность персонала: 10 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 40 лет.

Руководство холдинга озабочено негативной динамикой кадровой текучести как среди рабочих, так и среди руководителей. Единственная устойчивая категория персонала - специалисты, однако в последнее время такая тенденция наметилась и в их среде. Проведенный анализ текущей ситуации показывает, что за последние полгода затраты на подбор персонала выросли за счет увеличения расходов на оплату услуг рекрутинговых агентств, а также за счет расширения штата собственных рекрутеров. Каждое предприятие осуществляет кадровый подбор самостоятельно.

Служба управления персоналом управляющей компании состоит из отдела обучения и развития, отдела мотивации и компенсаций, отдела развития корпоративной

культуры. Функции отделов централизованы, холдинг придерживается единой политики их осуществления. Согласно результатам ежегодного опроса персонала работники компании традиционно довольны следующими составляющими своей трудовой жизни: атмосферой в коллективе, социальным пакетом, возможностью пройти внутреннее обучение. Неудовлетворенность вызывают: уровень заработной платы, отношение непосредственного руководителя и принятый в компании стиль управления, чрезмерная рабочая нагрузка и низкая отдача от бизнес-процессов, а также ограничения в карьерном росте. Руководство холдинга поставило HR-службе задачу - сократить расходы на подбор персонала, представив комплексное решение проблемы.

Вопросы и задания:

Предложите наиболее приемлемые для каждой организации способы сокращения расходов на подбор персонала.

Оценка кейса проводится матричным методом:

Критерии оценки	БАЛЛЫ
Ясность, четкость изложения	0-5 баллов
Аргументированность выводов	0-5 баллов
Креативность подходов	0-5 баллов
Качество ответов на вопросы	0-5 баллов
Итоговая оценка	0-20 баллов

Посткейсовое моделирование. После завершения кейса преподаватель выясняет, согласны ли студенты на самом деле с появившимися им утверждениями, закрепляя навыки отстаивать свою позицию, применяя знания в области управления человеческими ресурсами.

Оценка кейс-стади формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - 16 - 20 баллов;
- оценка «хорошо» - 11 - 15 баллов;
- оценка «удовлетворительно» - 6 - 10 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» - 0 - 5 баллов.

Промежуточная аттестация

Примерные вопросы к экзамену:

1. Персонал предприятия как объект управления.
2. Сущность управления персоналом.
3. Основные требования руководящих документов по управлению кадрами.
4. Цель и задачи организации управления персоналом.
5. Механизм управления персоналом.
6. Принципы управления персоналом.
7. Методы управления персоналом.
8. Особенности процесса управления персоналом.
9. Система управления персоналом. Цели и задачи системы управления персоналом.
10. Особенности функциональной структуры управления персоналом.
11. Организационный механизм управления кадрами.
12. Структура целей, задач и функций кадровых органов.
13. Технологические аспекты управления кадрами.

14. Должностной механизм управления кадрами.
15. Сущность и содержание организации управления кадрами.
16. Функциональный механизм управления.
17. Организационный механизм управления кадрами.
18. Роль правового, информационного и организационно-технического обеспечения в управлении.
19. Структура и механизм видов обеспечения управления персоналом.
20. Механизм общих, специальных и технологических функций управления персоналом.
21. Цели, задачи и принципы кадрового планирования.
22. Этапы кадрового планирования и анализ кадрового потенциала.
23. Система работы руководителя по кадровым вопросам.
24. Цели и задачи набора персонала. Основные принципы набора руководящих кадров.
25. Этапы набора персонала и их содержание: подбор, расстановка и профориентация.
26. Расстановка кадров и их перемещение.
27. Работа с кадровым резервом.
28. Механизм подготовки руководящих кадров.
29. Методика оценки и рационального распределения руководящих кадров.
30. Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.
31. Поведенческие ресурсы управления.
32. Механизмы управления организационным поведением.
33. Цели и задачи управления поведением.
34. Принципы управления поведением. Методы управления поведением.
35. Основные аспекты организационной и социально-психологической адаптации персонала.
36. Цели и задачи адаптации персонала. Принципы адаптации кадров.
37. Должностное самоопределение руководителя.
38. Основные аспекты становления руководителя.
39. Личностные управленческие ресурсы.
40. Конфликты в коллективе, методы их преодоления.
41. Механизм управления организационными конфликтами.
42. Виды, основные признаки и механизм возникновения конфликтов.
43. Факторы и критерии оценки эффективности кадровой работы.
44. Методы оценки результативности труда управленческих кадров.
45. Контролирующее поведение руководителя.

Критерии оценки при проведении промежуточной аттестации

Оценивание знаний обучающихся осуществляется по 4-балльной шкале при проведении экзаменов и зачетов с оценкой (оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно») или 2-балльной шкале при проведении зачета («зачтено», «не зачтено»).

При прохождении обучающимися промежуточной аттестации оцениваются:

1. Полнота, четкость и структурированность ответов на вопросы, аргументированность выводов.
2. Качество выполнения практических заданий (при их наличии): умение перевести теоретические знания в практическую плоскость; использование правильных форматов и методологий при выполнении задания; соответствие результатов задания поставленным

требованиям.

3. Комплексность ответа: насколько полно и всесторонне обучающийся раскрыл тему вопроса и обратился ко всем ее аспектам.

Критерии оценивания

4-балльная шкала и 2-балльная шкалы	Критерии
«Отлично» или «зачтено»	1. Полные и качественные ответы на вопросы, охватывающие все необходимые аспекты темы. Обучающийся обосновывает свои выводы с использованием соответствующих фактов, данных или источников, демонстрируя глубокую аргументацию. 2. Обучающийся успешно переносит свои теоретические знания в практическую реализацию. Выполненные задания соответствуют высокому уровню качества, включая использование правильных форматов, методологий и инструментов. 3. Обучающийся анализирует и оценивает различные аспекты темы, демонстрируя способность к критическому мышлению и самостоятельному исследованию.
«Хорошо» или «зачтено»	1. Обучающийся предоставляет достаточно полные ответы на вопросы с учетом основных аспектов темы. Ответы обучающегося имеют ясную структуру и последовательность, делая их понятными и логически связанными. 2. Обучающийся способен применить теоретические знания в практических заданиях. Выполнение задания в целом соответствует требованиям, хотя могут быть некоторые недочеты или неточные выводы по полученным результатам. 3. Обучающийся представляет хорошее понимание темы вопроса, охватывая основные аспекты и направления ее изучения. Ответы обучающегося содержат достаточно информации, но могут быть некоторые пропуски или недостаточно глубокие суждения.
«Удовлетворительно» или «зачтено»	1. Ответы на вопросы неполные, не охватывают всех аспектов темы и не всегда структурированы или логически связаны. Обучающийся предоставляет верные выводы, но они недостаточно аргументированы или основаны на поверхностном понимании предмета вопроса. 2. Обучающийся способен перенести теоретические знания в практические задания, но недостаточно уверен в верности примененных методов и точности в их выполнении. Выполненное задание может содержать некоторые ошибки, недочеты или расхождения. 3. Обучающийся охватывает большинство основных аспектов темы вопроса, но демонстрирует неполное или поверхностное их понимание, дает недостаточно развернутые объяснения.
«Неудовлетворительно» или «не зачтено»	1. Обучающийся отвечает на вопросы неполно, не раскрывая основных аспектов темы. Ответы обучающегося не структурированы, не связаны с заданным вопросом, отсутствует их логическая обоснованность. Выводы, предоставляемые обучающимся, представляют собой простые утверждения без анализа или четкой аргументации. 2. Обучающийся не умеет переносить теоретические знания в практический контекст и не способен применять их для выполнения задания. Выполненное задание содержит много ошибок, а его результаты не соответствуют поставленным требованиям и (или) неправильно интерпретируются. 3. Обучающийся ограничивается поверхностным рассмотрением темы и не показывает понимания ее существенных аспектов. Ответ

	обучающегося частичный или незавершенный, не включает анализ рассматриваемого вопроса, пропущены важные детали или связи.
--	---