

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»  
Институт экономики, управления и сервиса  
Кафедра "Сервис, туризм и торговое дело"

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор института



Е. Ю. Меркулова  
«20» января 2021 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.Б.19 Управление человеческими ресурсами в логистике

Направление подготовки/специальность: 38.03.06 - Торговое дело

Профиль/направленность/специализация: Логистика в торговой деятельности

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2019

**Авторы программы:**

Кандидат экономических наук, доцент Зобова Елена Валерьевна

Кандидат экономических наук, доцент Кондраков Игорь Викторович

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.06 - Торговое дело (уровень бакалавриата) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» ноября 2010 г. № 1334).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры "Сервис, туризм и торговое дело" «12» января 2021 г. Протокол № 5

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «20» января 2021 г. № 5.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| 1. Цели и задачи дисциплины.....  | 4  |
| 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавра.....   | 5  |
| 3. Объем и содержание дисциплины.....   | 5  |
| 4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....  | 15 |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....   | 28 |
| 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....   | 30 |
| 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы..... | 31 |

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ОК-4 Способность работать в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

ПК-5 Способность управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами

### 1.2 Виды и задачи профессиональной деятельности по дисциплине:

- организационно-управленческая

### 1.3 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

| Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта) | Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия                             | Знания и умения, необходимые для формирования трудового действия / компетенции  |
|---|---|---|
|   | ОК-4 Способность работать в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия                | Знает и понимает:<br>знает принципы командной работы, толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий  |
|   |   | Умеет (способен продемонстрировать):<br>умеет применять принципы командной работы, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия               |
|   |   | Владеет:<br>владеет навыками работы в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия  |
|   | ПК-5 Способность управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами | Знает и понимает:<br>знает принципы управления хозяйственными процессами; методы и принципы разработки и основные направления кадровой политики организации и особенности ее реализации |
|   |   | Умеет (способен продемонстрировать):<br>устанавливать взаимосвязи между целями, структурой, стратегией организации и управлением персоналом   |
|   |   | Владеет:<br>владеет навыками оценки эффективности управления, в том числе в сфере кадровой политики; ведения нормативной документации   |

### 1.4 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ОК-4 Способность работать в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

| № п/п | Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи | Форма обучения    |   |   |   |   |
|-------|--|-------------------|---|---|---|---|
|       |  | Заочная (семестр) |   |   |   |   |
|       |  | 1                 | 2 | 4 | 5 | 7 |

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Менеджмент и маркетинг в торговой деятельности |   |   | + | + |   |
| 2 | Основы торгового дела                          | + | + |   |   |   |
| 3 | Формирование клиентурных отношений             |   |   |   |   | + |

ПК-5 Способность управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами

| №<br>п/п | Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи | Форма обучения    |   |   |   |
|----------|--|-------------------|---|---|---|
|          |  | Заочная (семестр) |   |   |   |
|          |  | 4                 | 5 | 6 | 7 |
| 1        | Менеджмент и маркетинг в торговой деятельности               | +                 | + |   |   |
| 2        | Современные технологии транспортировки в логистике           |                   | + |   |   |
| 3        | Технологическая практика                                     |                   |   | + | + |

## 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами в логистике» относится к базовой части учебного плана ОП по направлению подготовки 38.03.06 - Торговое дело.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами в логистике» изучается в 6 семестре.

## 3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 7 з.е.

Заочная: 7 з.е.

| Вид учебной работы                   | Заочная<br>(всего часов) |
|--------------------------------------|--------------------------|
| <b>Общая трудоёмкость дисциплины</b> | <b>252</b>               |
| Контактная работа                    | 24                       |
| Лекции (Лекции)                      | 12                       |
| Практические (Практ. раб.)           | 12                       |
| Самостоятельная работа (СР)          | 219                      |
| Экзамен                              | 9                        |

## 3.2. Содержание курса:

| №<br>темы | Название<br>раздела/темы | Вид учебной<br>работы, час. |                    |    | Формы текущего<br>контроля |
|-----------|--------------------------|-----------------------------|--------------------|----|----------------------------|
|           |                          | Лек<br>ции                  | Пра<br>кт.<br>раб. | СР |                            |

|           |   |   |   |    |               |
|-----------|---|---|---|----|---------------|
|           |   | 3 | 3 | 3  |               |
| 6 семестр |   |   |   |    |               |
| 1         | Методологические основы теории управления персоналом          | 1 | 1 | 18 | Собеседование |
| 2         | Государственная система управления трудовыми ресурсами        | 1 | 1 | 18 | Собеседование |
| 3         | Управление персоналом как система                             | 1 | 1 | 18 | Тестирование  |
| 4         | Организация управления персоналом                             | 1 | 1 | 19 | Опрос         |
| 5         | Роль руководителя в организации системы управления персоналом | 1 | 1 | 19 | Тестирование  |
| 6         | Стратегия управления персоналом                               | 1 | 1 | 19 | Собеседование |
| 7         | Маркетинг персонала   | 1 | 1 | 19 | Тестирование  |
| 8         | Кадровое планирование в организации                           | 1 | 1 | 19 | Тестирование  |
| 9         | Управление компетенциями в системе управления персоналом      | 1 | 1 | 19 | Опрос         |
| 10        | Найм и подбор персонала: современные методы и инструменты     | 1 | 1 | 19 | Собеседование |
| 11        | Разработка системы развития и обучения персонала компании     | 1 | 1 | 19 | Собеседование |
| 12        | Управление развитием и продвижением персонала                 | 1 | 1 | 13 | Собеседование |

### Тема 1. Методологические основы теории управления персоналом (ОК-4)

#### Лекция.

Эволюция объекта и предмета управления персоналом как науки. Классические теории управления персоналом: научная теория Ф.Тейлора, административная теория А. Файоля, теории Г.Эмерсона, Л. Урвика, М. Вебера, Г. Форда и др. Теории человеческих отношений Э.Мэйо, К. Арджериса, Р. Ликарда, Р. Блейка и др. Теории человеческих ресурсов А. Маслоу, Ф. Герцберга и др. Сущность философии управления персоналом. Английская философия управления персоналом. Американская философия управления персоналом. Японская философия управления персоналом. Российская философия управления персоналом. Трактовка понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».

#### **Практическое занятие.**

Концепции и парадигмы управления персоналом. Методы, принципы и функции управления персоналом. Философия управления персоналом. Методы, принципы, функции управления персоналом как науки. Место «Управления персоналом» в системе научного познания. Концепция управления персоналом: методология, система, технология. Экономическая, организационная и социальная парадигмы управления персоналом. Ролевая структура деятельности менеджера по управлению человеческими ресурсами.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

Выделите факторы, оказывающие влияние на современное развитие управленческих процессов в России. Какие изменения происходят в настоящее время в отечественной культуре управления?

Обоснуйте, в системе каких наук, помимо управления персоналом, рассматривается научное управление персоналом?

Углубленное изучение материалов темы.

### **Тема 2. Государственная система управления трудовыми ресурсами (ПК-5)**

#### **Лекция.**

Государственное регулирование рынка труда. Государственная система управления трудовыми ресурсами. Определение численности трудовых ресурсов. Модели социального партнерства и их развитие в зарубежных странах и в России. Органы социального партнерства и их функционирование. Государственная кадровая политика. Государственная политика в области занятости.

Правовое обеспечение системы управления персоналом: Конституция РФ, Трудовой Кодекс, постановления Правительства РФ. Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью Международной организации труда.

#### **Практическое занятие.**

Международная классификация занятий. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации. Внутренние нормативно-методические документы: положение или устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции. Организационно-методические документы: положение о найме, положение о работе с резервом, положение об аттестации и др.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Система государственных органов управления трудовыми ресурсами.
2. Модели социального партнерства.
3. Государственная кадровая политика.
4. Принципы государственной кадровой политики.
5. Выделите основные проблемы формирования и приоритеты современной государственной кадровой политики в РФ.
6. Охарактеризуйте современное состояние и перспективы развития рынка труда в РФ.
7. Углубленное изучение материалов темы.

### **Тема 3. Управление персоналом как система (ПК-5)**

#### **Лекция.**

Системный подход к организации управления персоналом. Сущность, цели и функции системы управления персоналом. Основные элементы системы управления персоналом: субъект управления, объект управления, уровни управления. Классификация систем управления персоналом. Функциональные подсистемы системы управления персоналом: линейного руководства, планирования и маркетинга персонала, управления наймом и учетом персонала, управления трудовыми отношениями, соответствующих условий труда, управления развитием персонала, управления мотивацией поведения персонала, управления социальным развитием, развития организационной структуры управления, правового обеспечения, информационного обеспечения. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом. Современные проблемы формирования системы управления персоналом.

### **Практическое занятие.**

Механизмы управления персоналом и механизмы управления развитием персонала. Принципы и методы построения системы управления персоналом. Методы управления персоналом, их сущность и тенденции развития. Характеристики основных способов административного воздействия. Роль организационных и распорядительных методов работы с персоналом. Экономические методы как способ осуществления управляющих воздействий на персонал, их характеристика. Позитивные и негативные последствия экономических методов. Характеристика социально-психологических методов управления персоналом, последствия их использования. Культура применения методов управления персоналом. Закономерности управления персоналом. Принципы управления персоналом. Административные методы управления персоналом.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Системный подход к кадровой политике.
2. Сформулируйте основные задачи по совершенствованию систем управления персоналом в современных условиях.
3. Охарактеризуйте основные подходы к классификации систем управления персоналом.
4. Каковы особенности проявления и использования механизмов управления персоналом и механизмов управления развитием персонала?
5. Охарактеризуйте пять основных способов административного воздействия на персонал: организационные, распорядительные, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.
6. Определите тенденции развития системы методов управления персоналом в XXI веке. Как отразится развитие системы методов управления персоналом на требованиях к работникам кадровых служб?
7. Почему социально-психологические методы представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на социальные группы людей и личность человека?
8. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 4. Организация управления персоналом (ОК-4)**

### **Лекция.**

Управление персоналом как профессиональная деятельность. Развитие и роль службы управления персоналом в организации. Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом. Распределение задач управления персоналом между подразделениями организации. Методы построения системы управления персоналом: системный анализ; методы декомпозиции, последовательной подстановки, сравнений; динамический, экспертно-аналитический, нормативный, параметрический методы; метод функционально-стоимостного анализа, метод главных компонент, балансовый метод, корреляционный и регрессивный анализ, опытный метод, метод аналогий, метод творческих совещаний, метод банка идей, метод контрольных вопросов, морфологический анализ. Комплексное обеспечение системы управления персоналом: правовое, нормативно-методическое, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

### **Практическое занятие.**



Качества сотрудников службы управления персоналом предприятия жилищно-коммунальной сферы: знание бизнеса, знание в области управления персоналом, лидерство и управление переменами, способность к обучению и развитию. Обязанности менеджера по персоналу предприятия жилищно-коммунальной сферы. HR-менеджер как внутренний консультант. HR-менеджер как персонал-девелопер.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Профессионализация управления персоналом.
2. Охарактеризуйте основные цели и направления деятельности службы управления персоналом предприятия жилищно-коммунальной сферы.
3. Раскройте функции управления персоналом в структуре управления предприятием жилищно-коммунальной сферы.
4. Какие существуют методы организации и построения системы управления персоналом?
5. Почему существует прямая зависимость достижений в работе менеджера от уровня его способностей?
6. Охарактеризуйте структуру затрат на персонал?
7. В чем заключается взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом?
8. Раскройте содержание функций HR-менеджера как внутреннего консультанта и персонал-девелопера.
9. Оценка работы системы управления персоналом.
10. Определите, как меняется тип работы, выполняемый персоналом управления в современных предприятиях жилищно-коммунальной сферы.
11. Углубленное изучение материалов темы.

### **Тема 5. Роль руководителя в организации системы управления персоналом (ОК-4)**

#### **Лекция.**

Руководитель и организация управления персоналом. Социальный, интеллектуальный, организационный капитал. Теория создания организационного знания. Социализация, экстернализация, комбинация, интернализация.

Организационное проектирование системы управления персоналом. Функционально-целевая модель системы управления организацией. Типы документов, разрабатываемых при проектировании и внедрении системы управления организацией.

Основные этапы формирования организационной структуры системы управления персоналом. Профессионально - квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом. Задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации: стадии становления организации; стадии интенсивного роста; стадии стабильного развития; стадии спада (кризиса). Сетевая структура организации системы управления персоналом. Основные подходы к оценке деятельности службы по управлению персоналом.

#### **Практическое занятие.**

1. Какова роль руководителя организации в системе управления персоналом?
2. Что такое организационное проектирование?
3. Что такое организационная структура системы управления персоналом?
4. В чем заключаются особенности организационных структур управления персоналом?
5. Выделите базовые принципы распределения задач управления персоналом между подразделениями предприятия жилищно-коммунальной сферы. Определите задачи кадровых служб на разных стадиях развития предприятия жилищно-коммунальной сферы: становления организации, интенсивного роста, стабильного развития и спада.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

В чём состоит миссия кадровых служб в XXI веке?

Какими профессиональными, деловыми, социально-психологическими качествами должны обладать люди, работающие в службе управления персоналом организации?

Основные этапы формирования организационной структуры системы управления персоналом.

Профессионально - квалификационный и количественный состав службы управления персоналом.

Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом.

Задачи кадровых служб на разных стадиях развития организации: стадии становления организации; стадии интенсивного роста; стадии стабильного развития; стадии спада (кризиса).

Сетевая структура организации системы управления персоналом.

Основные подходы к оценке деятельности службы по управлению персоналом.

Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 6. Стратегия управления персоналом (ПК-5)**

### **Лекция.**

Стратегическое управление: цели, задачи и виды. Цели и принципы стратегического управления персоналом. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом. Уровень разработки и реализации стратегии: уровень организации; уровень подразделений предприятия; уровень отдельного работника.

Компоненты стратегии управления человеческими ресурсами: привлечение работников; сокращение персонала; оценка персонала; развитие персонала; вознаграждение; организационная структура и проектирование работ; организационная культура. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами. Факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами: стратегия организации; жизненный цикл организации; размер организации; окружающая среда.

Виды стратегий управления персоналом: ориентация на свои силы, приобретение готовых специалистов, ориентация на работу в команде, приобретение высококвалифицированных

### **Практическое занятие.**

Стратегический и оперативный аспекты принятия кадровых решений. Кадровая политика: понятие, назначение, принципы. Теоретико-методологические основы разработки кадровой политики: философские; ценностные; экономические; социальные; теоретико-управленческие; социокультурные. Факторы, определяющие кадровую политику. Структура кадровой политики, характеристика ее элементов. Этапы проектирования кадровой политики. Типы кадровой политики. Анализ открытой и закрытой кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений. Методические основы подготовки кадровой политики организации.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Охарактеризуйте уровни разработки и реализации стратегии управления персоналом в организации.
2. Выделите основные факторы, определяющие стратегию развития персоналом организации.
3. Назовите виды стратегий управления персоналом организации.
4. Объясните понятие «Кадровая политика».
5. В чем отличие открытой кадровой политики от закрытой?
6. Чем отличаются активная и пассивная кадровые политики?
7. Охарактеризуйте теоретико-методологические основы разработки кадровой политики.
8. Написание эссе на тему: «Я - менеджер по управлению персоналом». Объемом 2-3 страницы. В качестве критериев выступают: полнота отражения примерных целей, задач, содержания профессиональной деятельности; осознание социальной значимости профессиональной деятельности по управлению персоналом, готовность к саморазвитию и самопознанию при реализации данной деятельности.
9. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 7. Маркетинг персонала (ОК-4)**

### **Лекция.**

Причины и условия формирования маркетинга персонала. Маркетинг персонала (в широком смысле) как определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Маркетинг персонала (в узком смысле) как особая функция службы управления персоналом, направленная на выявление и удовлетворение потребностей предприятия в кадровых ресурсах. Маркетинг рабочей силы. Задачи персонал-маркетинга.

Управление маркетингом персонала. Основные направления маркетинга персонала: разработка требований к персоналу; определение потребности в персонале; расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала; выбор путей удовлетворения потребности в персонале.

### **Практическое занятие.**

Функции маркетинга персонала. Информационная функция как создание информационной базы для кадрового планирования. Задачи информационной функции: исследование внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; изучение имиджа организации как работодателя. Бренд работодателя.

Коммуникационная функция как установление и реализация путей удовлетворения потребности предприятия в персонале, а также, формирование позитивного имиджа организации. Источники удовлетворения потребности организации в персонале: внутренние и внешние. Пути удовлетворения потребности организации в персонале: пассивные и активные. Проблемы реализации стратегии маркетинга персонала в организации.

Инновационные маркетинговые технологии управления персоналом. Понятия аутсорсинга, лизинга персонала, аутплейсмента, аутстаффинга.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Определите сущность понятия и основные задачи маркетинга персонала.
2. Раскройте содержание информационной и коммуникационной функции маркетинга
3. Рассмотрите основные направления маркетинговой деятельности в области
4. Назовите основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала.
5. Перечислите основные методы исследования среды организации в маркетинге
6. Охарактеризуйте основные проблемы формирования имиджа организации как
7. Каковы основные направления развития бренда работодателя?
8. Охарактеризуйте инновационные маркетинговые технологии управления персоналом (аутсорсинг, лизинг персонала, аутплейсмент, аутстаффинг).
9. Написание реферата. Оценивается содержание, оформление, процедура защиты. В качестве дополнительных критериев выступают степень самостоятельности, уровни самоорганизации и самоконтроля, умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь.
10. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 8. Кадровое планирование в организации (ОК-4)**

### **Лекция.**

Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Этапы кадрового планирования. Планирование персонала как определение потребности организации в человеческих ресурсах в будущем. Определение основных внешних и внутренних долгосрочных и краткосрочных факторов, влияющих на потребности в персонале. Управление по целям (Management by Objectives - MBO) как основа оперативного плана работы с персоналом. Сущность MBO. Этапы MBO. Принципы установления целей (SMART-принципы). Проблемы, решаемые с помощью MBO. Причины неудач и критика MBO.

Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду. Правила постановки плановых целей: сонаправленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.

### **Практическое занятие.**

Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности (Key Performance Indicators – KPI), дополнительные показатели.

Планирование использования, сохранения, развития, высвобождения персонала. Планирование затрат на персонал. Оптимизация затрат на персонал. Выбор метода планирования и прогнозирования. Экспертные методы прогноза. Целевой метод. Использование экстраполяции. Нормативный и балансовый метод планирования. Методы расчета количественной потребности в персонале. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Раскройте сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Каковы особенности управления по целям?
3. Используя SMART-принципы, определите цели кадровой стратегии предприятия жилищно-коммунальной сферы.
4. Охарактеризуйте процесс планирования использования и сохранения персонала.
5. Назовите методы расчета количественной потребности в персонале.
6. Как осуществляется планирование расходов на персонал?
7. Охарактеризуйте особенности бюджетирования управления персоналом.

### **Тема 9. Управление компетенциями в системе управления персоналом (ОК-4)**

#### **Лекция.**

Понятие компетенций. Виды компетенций: компетенции предприятия, компетенции личности, требуемые организационные компетенции, фактические организационные компетенции. Включенность модели компетенций в систему управления персоналом.

Управление компетенциями. Методы и подходы в определении компетенций. Определение компетенций, обеспечивающих преимущества отдельных видов деятельности предприятия. Определение компетенций отдельных ведущих работников.

#### **Практическое занятие.**

Формирование ключевых компетенций: определение потребности, анализ ресурсов, модели корпоративных компетенций. Проблемы внешнего выравнивания. Стимулирование, развитие и прогнозирование компетенций. Приобретение компетенций. Схема управления компетенциями.

Документационное обеспечение управления компетенциями. Общие требования к сотрудникам. Общие требования к руководителям. Модель и профиль компетенций. Стратегия управления персоналом на базе выработанных компетенций:

Взаимосвязь ключевых компетенций предприятия и компетенций на уровне личности: мотивация, обучение и саморазвитие, передвижение, ротация, увольнение.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Профессиональная компетентность и профессиональные компетенции.
2. Модели компетенций в кадровой политике организаций.
3. Оценка профессиональных компетенций.
4. Определите сущность понятий «компетенция», «компетентность» в управлении персоналом.
5. Раскройте структуру компетенций в системе управления персоналом.
6. Охарактеризуйте методы и подходы в определении компетенций.
7. Охарактеризуйте особенности модели корпоративных компетенций и модели компетенций ключевого сотрудника.
8. Каковы требования к созданию системы документационного обеспечения управления компетенциями?
9. Определите линии взаимосвязи ключевых компетенций предприятия и компетенций на уровне личности в процессе мотивации персонала.
10. Углубленное изучение материалов темы.

### **Тема 10. Найм и подбор персонала: современные методы и инструменты (ОК-4)**

### **Лекция.**

Принципы набора и отбора персонала. Задачи, исполнители и проблемы набора и отбора персонала. Место набора и отбора в общей системе работы с персоналом. Факторы набора и отбора персонала. Варианты набора и отбора персонала. Цель и задачи набора персонала. Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам. Методы набора

### **Практическое занятие.**

Поиск внутри организации (внутренний набор); подбор с помощью сотрудников; самопроявившиеся кандидаты; объявления в местных газетах; объявления через местное радио или телевидение; обращения в институты и другие учебные заведения; государственные агентства занятости; частные агентства по трудоустройству и по подбору персонала; Интернет; обращение к «охотникам за головами», ярмарки вакансий; обращение в общественные профессиональные организации. Учет интересов и действий кандидатов. Обеспечение соответствия кандидата и организации на этапе набора. Технологии набора. Рекрутмент. Скрининг. Head Hunting и Executive Search.

Этапы и методы отбора персонала: анализ заявительных документов; собеседование; тестирование, профиспытание. Другие методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Рекрутмент и потребность компании в персонале.
2. Охарактеризуйте методы отбора персонала.
3. Выделите факторы, влияющие на процесс найма персонала.
4. Проанализируйте достоинства и недостатки различных источников подбора персонала.
5. В чем сходство и различие понятий «отбор» и «подбор»?
6. Инструменты оценки на этапе приема новых сотрудников.
7. Head Hunting и Executive Search.
8. Раскройте особенности правил подготовки и проведения кадрового интервью для менеджеров по персоналу и кандидатов на вакантное место.
9. Познакомьтесь с основными требованиями составления резюме.
10. Составить резюме.
11. Подготовить образец анкеты при отборе кандидатов на вакантную должность.
12. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 11. Разработка системы развития и обучения персонала компании (ПК-5)**

### **Лекция.**

Понятие развития персонала. Сущность, цели, виды и формы обучения (переподготовки и повышения квалификации) персонала в организации. Особенности обучения взрослых. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.

Цикл обучения. Этапы обучения. Анализ потребностей в обучении: анализ потребностей организации, анализ задач на рабочем месте, анализ потребностей работников. Разработка и предоставление обучения: определение целей обучения, определение содержания обучения. Принципы обучения.

### **Практическое занятие.**

Методы обучения: ротация труда, ученичество (наставничество), производственное обучение, лекция, семинар, мозговые атаки, видеотренинг, дистанционное (электронное) обучение, разбор ситуаций, ролевая игра. Альтернативные методы обучения. Корпоративные университеты. Коучинг. Выбор метода обучения. Оценка результатов обучения. Оценка эффективности обучения Кирпатрика.

Понятие карьеры. Выбор и этапы карьеры. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Планирование карьеры.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Современные подходы к созданию системы развития персонала.
2. Цикл обучения организации.
3. Способы обучения сотрудников в организации.
4. Сформулируйте основные принципы повышения квалификации руководителей и специалистов.
5. Сформулируйте общие требования к профессиональной подготовке управленческих кадров.
6. Рассмотрите альтернативные методы обучения в современных организациях.
7. Что такое корпоративный университет?
8. Проанализируйте логику разработки комплексного плана развития персонала организации.
9. Углубленное изучение материалов темы.

## **Тема 12. Управление развитием и продвижением персонала (ОК-4)**

### **Лекция.**

Проблемы адаптации и развития сотрудника в организации. Виды адаптации. Условия успешной адаптации. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Проблемы адаптации руководителей.

Понятие карьеры. Векторы возможного развития и продвижения работника: должностной; профессиональный; статусный; монетарный. Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная. Принципы управления карьерой сотрудника. Этапы карьеры. Модели деловой карьеры. Цели карьеры, особенности их проявления у персонала. Социально-экономические условия управления карьерой: реакция рынка, организации, окружающей среды на знания и навыки личности; осознание организацией преимуществ от планирования и развития карьеры персонала.

Сущность служебно-профессионального продвижения работника.

### **Практическое занятие.**

Этапы служебно-профессионального продвижения. Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала организации. Основные понятия при работе с резервом: резерв персонала; отбор персонала в резерв; расстановка; ротация; перемещение внутри функциональных областей и сфер управления; дублирование. Типы кадрового резерва. Принципы формирования и источники кадрового резерва. Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности; подготовка кандидатов. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность. Планирование работы с кадровым резервом: планирование карьеры; проведение программ подготовки; программы мотивации; программы ротации. Роль и место руководителя в работе с резервом. Оценка результатов работы с резервом. Зависимость социально-экономических результатов работы организации от состояния работы с резервом.

### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Профессиональная адаптация.
2. Раскройте содержание этапов адаптации нового сотрудника.
3. Назовите показатели адаптированности работника.
4. Охарактеризуйте карьеру как способ развития персонала.
5. Управление карьерой.
6. Рассмотрите структуру и принципы составления карьерограммы.
7. Оцените основные аспекты планирования карьеры сотрудника организации.
8. Определите цели и принципы расстановки персонала.
9. Формирование кадрового резерва.
10. Назовите основные методы и формы работы с кадровым резервом.
11. Составить план личной карьеры.
12. Изучить типологию видов карьерных перемещений на предприятии жилищно-коммунальной сферы.

13. Углубленное изучение материалов темы.

#### **4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства**

##### **4.1. Распределение баллов:**

Балльно-рейтинговые мероприятия не предусмотрены

##### **4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля**

### **Опрос**

#### **Тема 4. Организация управления персоналом**

Управление персоналом как профессиональная деятельность.

Развитие и роль службы управления персоналом в организации.

Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом.

Распределение задач управления персоналом между подразделениями организации.

Методы построения системы управления персоналом: системный анализ; методы декомпозиции, последовательной подстановки, сравнений; динамический, экспертно-аналитический, нормативный, параметрический методы; метод функционально-стоимостного анализа, метод главных компонент, балансовый метод, корреляционный и регрессивный анализ, опытный метод, метод аналогий, метод творческих совещаний, метод банка идей, метод контрольных вопросов, морфологический анализ.

Комплексное обеспечение системы управления персоналом: правовое, нормативно-методическое, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Качества сотрудников службы управления персоналом предприятия жилищно-коммунальной сферы: знание бизнеса, знание в области управления персоналом, лидерство и управление переменами, способность к обучению и развитию.

Обязанности менеджера по персоналу предприятия жилищно-коммунальной сферы.

HR-менеджер как внутренний консультант.

HR-менеджер как персонал-девелопер.

#### **Тема 9. Управление компетенциями в системе управления персоналом**

Понятие компетенций.

Виды компетенций: компетенции предприятия, компетенции личности, требуемые организационные компетенции, фактические организационные компетенции.

Включенность модели компетенций в систему управления персоналом.

Управление компетенциями.

Методы и подходы в определении компетенций.

Определение компетенций, обеспечивающих преимущества отдельных видов деятельности предприятия.

Определение компетенций отдельных ведущих работников.

Формирование ключевых компетенций: определение потребности, анализ ресурсов, модели корпоративных компетенций.

Проблемы внешнего выравнивания.

Стимулирование, развитие и прогнозирование компетенций.

Приобретение компетенций.

Схема управления компетенциями.

Документационное обеспечение управления компетенциями.

Общие требования к сотрудникам.

Общие требования к руководителям.

Модель и профиль компетенций.

Стратегия управления персоналом на базе выработанных компетенций:

Взаимосвязь ключевых компетенций предприятия и компетенций на уровне личности: мотивация, обучение и саморазвитие, передвижение, ротация, увольнение.

## Собеседование

### Тема 1. Методологические основы теории управления персоналом

Эволюция объекта и предмета управления персоналом как науки.

Классические теории управления персоналом: научная теория Ф.Тейлора, административная теория А. Файоля, теории Г.Эмерсона, Л. Урвика, М. Вебера, Г. Форда и др.

Теории человеческих отношений Э.Мэйо, К. Арджериса, Р. Ликарда, Р. Блейка и др.

Теории человеческих ресурсов А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.

Сущность философии управления персоналом.

Английская философия управления персоналом.

Американская философия управления персоналом.

Японская философия управления персоналом.

Российская философия управления персоналом.

Трактовка понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».

Методы, принципы, функции управления персоналом как науки.

Место «Управления персоналом» в системе научного познания.

Концепция управления персоналом: методология, система, технология.

Экономическая, организационная и социальная парадигмы управления персоналом.

Ролевая структура деятельности менеджера по управлению человеческими ресурсами.

### Тема 2. Государственная система управления трудовыми ресурсами

Государственное регулирование рынка труда.

Государственная система управления трудовыми ресурсами.

Определение численности трудовых ресурсов.

Модели социального партнерства и их развитие в зарубежных странах и в России.

Органы социального партнерства и их функционирование.

Государственная кадровая политика.

Государственная политика в области занятости.

Правовое обеспечение системы управления персоналом: Конституция РФ, Трудовой Кодекс, постановления Правительства РФ.

Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью Международной организации труда.

Международная классификация занятий.

Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов.

Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации.

Внутренние нормативно-методические документы: положение или устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции. Организационно-методические документы: положение о найме, положение о работе с резервом, положение об аттестации и др.

### Тема 6. Стратегия управления персоналом

Стратегическое управление: цели, задачи и виды.

Цели и принципы стратегического управления персоналом.

Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом.

Уровень разработки и реализации стратегии: уровень организации; уровень подразделений предприятия; уровень отдельного работника.



Компоненты стратегии управления человеческими ресурсами: привлечение работников; сокращение персонала; оценка персонала; развитие персонала; вознаграждение; организационная структура и проектирование работ; организационная культура.

Выбор стратегии управления человеческими ресурсами.

Факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами: стратегия организации; жизненный цикл организации; размер организации; окружающая среда.

Виды стратегий управления персоналом: ориентация на свои силы, приобретение готовых специалистов, ориентация на работу в команде, приобретение высококвалифицированных специалистов.

Стратегический и оперативный аспекты принятия кадровых решений.

Кадровая политика: понятие, назначение, принципы.

Теоретико-методологические основы разработки кадровой политики: философские; ценностные; экономические; социальные; теоретико-управленческие; социокультурные. Факторы, определяющие кадровую политику.

Структура кадровой политики, характеристика ее элементов.

Этапы проектирования кадровой политики.

Типы кадровой политики.

Анализ открытой и закрытой кадровой политики.

Место кадровой политики в разработке управленческих решений.

Методические основы подготовки кадровой политики организации.

## Тема 10. Найм и подбор персонала: современные методы и инструменты

Принципы набора и отбора персонала.

Задачи, исполнители и проблемы набора и отбора персонала.

Место набора и отбора в общей системе работы с персоналом.

Факторы набора и отбора персонала.

Варианты набора и отбора персонала.

Цель и задачи набора персонала.

Анализ и описание работы (должности).

Определение требований к кандидатам.

Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.

Методы набора: поиск внутри организации (внутренний набор); подбор с помощью сотрудников; самопроявившиеся кандидаты; объявления в местных газетах; объявления через местное радио или телевидение; обращения в институты и другие учебные заведения; государственные агентства занятости; частные агентства по трудоустройству и по подбору персонала; Интернет; обращение к «охотникам за головами», ярмарки вакансий; обращение в общественные профессиональные организации.

Учет интересов и действий кандидатов.

Обеспечение соответствия кандидата и организации на этапе набора.

Технологии набора.

Рекрутмент.

Скрининг.

Head Hunting и Executive Search.

Этапы и методы отбора персонала: анализ заявительных документов; собеседование; тестирование, профиспытание.

Другие методы отбора персонала.

Организация приема персонала.

Соблюдение правовых норм при приеме.

## Тема 11. Разработка системы развития и обучения персонала компании

Понятие развития персонала.

Сущность, цели, виды и формы обучения (переподготовки и повышения квалификации) персонала в организации.

Особенности обучения взрослых.

Место обучения в системе управления персоналом.

Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.

Цикл обучения.

Этапы обучения.

Анализ потребностей в обучении: анализ потребностей организации, анализ задач на рабочем месте, анализ потребностей работников.

Разработка и предоставление обучения: определение целей обучения, определение содержания обучения.

Принципы обучения.

Методы обучения: ротация труда, ученичество (наставничество), производственное обучение, лекция, семинар, мозговые атаки, видеотренинг, дистанционное (электронное) обучение, разбор ситуаций, ролевая игра.

Альтернативные методы обучения.

Корпоративные университеты.

Коучинг.

Выбор метода обучения.

Оценка результатов обучения.

Оценка эффективности обучения Кирпатрика.

Понятие карьеры.

Выбор и этапы карьеры.

Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением.

Планирование карьеры.

## Тема 12. Управление развитием и продвижением персонала

Проблемы адаптации и развития сотрудника в организации.

Виды адаптации.

Условия успешной адаптации.

Организационный механизм управления процессом адаптации персонала.

Структурные элементы организации трудовой адаптации.

Технология процесса управления адаптацией.

Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.

Проблемы адаптации руководителей.

Понятие карьеры.

Векторы возможного развития и продвижения работника: должностной; профессиональный; статусный; монетарный.

Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная.

Принципы управления карьерой сотрудника.

Этапы карьеры.

Модели деловой карьеры.

Цели карьеры, особенности их проявления у персонала.

Социально-экономические условия управления карьерой: реакция рынка, организации, окружающей среды на знания и навыки личности; осознание организацией преимуществ от планирования и развития карьеры персонала.

Сущность служебно-профессионального продвижения работника.

Этапы служебно-профессионального продвижения.

Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала организации.

Основные понятия при работе с резервом: резерв персонала; отбор персонала в резерв; расстановка; ротация; перемещение внутри функциональных областей и сфер управления; дублирование.

Типы кадрового резерва.

Принципы формирования и источники кадрового резерва.

Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности; подготовка кандидатов.

## Тестирование

### Тема 3. Управление персоналом как система

1 Тест. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

Тест 3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

5 Тест. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
  - б) вкладывание средств в новые технологии;
  - в) расходы на повышение квалификации персонала;
  - г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
  - д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.
8. Человеческий капитал - это:
- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
  - б) вкладывание средств в средства производства;
  - в) нематериальные активы предприятия.
  - г) материальные активы предприятия;
  - д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

#### Тема 5. Роль руководителя в организации системы управления персоналом

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?
- а) планирование;
  - б) прогнозирование;
  - в) мотивация;
  - г) составление отчетов;
  - д) организация.
2. Управленческий персонал включает:
- а) вспомогательных рабочих;
  - б) сезонных рабочих;
  - в) младший обслуживающий персонал;
  - г) руководителей, специалистов;
  - д) основных рабочих.
3. Японскому менеджменту персонала не относится:
- а) пожизненный наем на работу;
  - б) принципы старшинства при оплате и назначении;
  - в) коллективная ответственность;
  - г) неформальный контроль;
  - д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.
4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?
- а) «Экономика труда»;
  - б) «Транспортные системы»;
  - в) «Психология»;
  - г) «Физиология труда»;
  - д) «Социология труда».
- 5 Тест. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:
- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
  - б) найма рабочих на предприятие;
  - в) отбора персонала для занимания определенной должности;
  - г) согласно действующему законодательству;
  - д) достижения стратегических целей предприятия.
6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

Ответы

- 1. 4
- 2. 4
- 3. 5
- 4. 2
- 5. 1
- 6. 5
- 7. 3
- 8. 1
- 9. 1
- 10. 1

## Тема 7. Маркетинг персонала

1. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня

- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

2. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профес-сии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требова-ния, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

3. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

4. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

5. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

6. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.

7. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

8. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

9. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических

10. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

ответы

- 1. 2
- 2. 3
- 3. 5
- 4. 3
- 5. 5
- 6. 3
- 7. 5
- 8. 3
- 9. 2
- 10. 4

## Тема 8. Кадровое планирование в организации

1. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

2. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

3. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

4. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

5. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

6. Валентность согласно теории В. Врума - это:

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижения результатов;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

7. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;
- д) теории равенства С. Адамса.

8. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

9. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

- а) Б. Ф. Скиннера;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера — Лоулера;
- д) Ф. Герцберга.

10. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

- а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;
- б) человек ответственный;
- в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- г) человек стремится делегировать полномочия;



д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

Ответы

1. 5
2. 2
3. 1
4. 3
5. 2
6. 4
7. 5
8. 2
9. 5
10. 1

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

### **Типовые вопросы экзамена (ОК-4, ПК-5)**

Вопросы к экзамену

1. Эволюция объекта и предмета управления персоналом как науки.
2. Теории управления персоналом.
3. Сущность философии управления персоналом.
4. Английская философия управления персоналом.
5. Американская философия управления персоналом.
6. Японская философия управления персоналом.
7. Российская философия управления персоналом.
8. Трактовка понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
9. Государственное регулирование рынка труда.
10. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
11. Определение численности трудовых ресурсов.
12. Модели социального партнерства и их развитие в зарубежных странах и в России.
13. Органы социального партнерства и их функционирование.
14. Государственная кадровая политика.
15. Государственная политика в области занятости.
16. Правовое обеспечение системы управления персоналом: Конституция РФ, Трудовой Кодекс, постановления Правительства РФ.
17. Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью Международной организации труда.
18. Международная классификация занятий.
19. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов.
20. Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации.
21. Внутренние нормативно-методические документы.
22. Системный подход к организации управления персоналом.
23. Сущность, цели и функции системы управления персоналом.
24. Основные элементы системы управления персоналом: субъект управления, объект управления, уровни управления.
25. Классификация систем управления персоналом.

26. Функциональные подсистемы системы управления персоналом: линейного руководства, планирования и маркетинга персонала, управления наймом и учетом персонала, управления трудовыми отношениями, соответствующих условий труда, управления развитием персонала, управления мотивацией поведения персонала, управления социальным развитием, развития организационной структуры управления, правового обеспечения, информационного обеспечения.
27. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом.
28. Современные проблемы формирования системы управления персоналом.
29. Управление персоналом как профессиональная деятельность.
30. Развитие и роль службы управления персоналом в организации.
31. Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом.
32. Распределение задач управления персоналом между подразделениями организации.
33. Методы построения системы управления персоналом: системный анализ; методы декомпозиции, последовательной подстановки, сравнений; динамический, экспертно-аналитический, нормативный, параметрический методы; метод функционально-стоимостного анализа, метод главных компонент, балансовый метод, корреляционный и регрессивный анализ, опытный метод, метод аналогий, метод творческих совещаний, метод банка идей, метод контрольных вопросов, морфологический анализ.
34. Комплексное обеспечение системы управления персоналом: правовое, нормативно-методическое, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
35. Стратегическое управление: цели, задачи и виды.
36. Цели и принципы стратегического управления персоналом.
37. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом.
38. Уровень разработки и реализации стратегии: уровень организации; уровень подразделений предприятия; уровень отдельного работника.
39. Причины и условия формирования маркетинга персонала.
40. Маркетинг персонала (в широком смысле) как определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами.
41. Маркетинг персонала (в узком смысле) как особая функция службы управления персоналом, направленная на выявление и удовлетворение потребностей предприятия в кадровых ресурсах.
42. Маркетинг рабочей силы.
43. Кадровое планирование: цели, задачи и виды.
44. Этапы кадрового планирования.
45. Планирование персонала как определение потребности организации в человеческих ресурсах в будущем.
46. Понятие компетенций.
47. Виды компетенций: компетенции предприятия, компетенции личности, требуемые организационные компетенции, фактические организационные компетенции.
48. Включенность модели компетенций в систему управления персоналом.
- Управление компетенциями.
49. Принципы набора и отбора персонала.
50. Задачи, исполнители и проблемы набора и отбора персонала.

### **Типовые задания для экзамена (ОК-4, ПК-5)**

#### **Типовые задания**

**Задача 1.** В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Исходные данные. Доходы организации составляют 100 000 у.е. в год. Текущие расходы — 70 000 у.е. в год. Единовременные затраты — 25 000 у.е. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч. в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 у.е. в мес.

Постановка задачи: определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Задача 2. Определите численность рабочих-сдельщиков, исходя из следующих данных:

плановая трудоемкость производственной программы – 5800 тыс. нормо-часов;

годовой фонд времени одного рабочего – 2047 часов;

коэффициент выполнения норм – 1,2;

фонд рабочего времени номинальный – 260 дней;

фонд рабочего времени реальный – 240 дней.

Задача 3. Сменное производственное задание бригаде составляет 65 шт., норма времени на одно изделие — 3 ч, плановый коэффициент выполнения норм — 1,2; продолжительность рабочей смены — 8 ч. Определить расстановочную численность рабочих.

#### 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

| Оценка    | Компетенции | Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)   |
|-----------|-------------|--|
| «отлично» | ОК-4        | Демонстрирует высокий уровень знаний инструментальных средств обработки экономических и маркетинговых данных в соответствии с поставленной задачей. Свободно ориентируется в современном анализе поведения потребителей экономических благ и принципов командной работы. Ответ построен логично, материал излагается четко, ясно, хорошим языком, аргументировано                |
|           | ПК-5        | На высоком уровне владеет знаниями принципов управления хозяйственными процессами; методы и принципы разработки и основные направления кадровой политики организации и особенности ее реализации. Умеет устанавливать взаимосвязи между целями, структурой, стратегией организации и управлением персоналом.   |
| «хорошо»  | ОК-4        | Демонстрирует достаточный уровень знаний инструментальных средств обработки экономических и маркетинговых данных в соответствии с поставленной задачей. В достаточной форме ориентируется в современном анализе поведения потребителей экономических благ и принципов командной работы. Ответ построен логично, материал излагается четко, ясно, хорошим языком, аргументировано |
|           | ПК-5        | Достаточно хорошо знает принципы управления хозяйственными процессами; методы и принципы разработки и основные направления кадровой политики организации и особенности ее реализации. Умеет устанавливать взаимосвязи между целями, структурой, стратегией организации и управлением персоналом.   |

|                       |      |   |
|-----------------------|------|---|
| «удовлетворительно»   | ОК-4 | Демонстрирует недостаточный уровень знаний инструментальных средств обработки экономических и маркетинговых данных в соответствии с поставленной задачей. Плохо владеет современным анализом поведения потребителей экономических благ и принципов командной работы. Плохо владеет методами решения научных задач и проблем, затрудняется дать оценку социальным процессам в нем.¶Неуверенно определяет междисциплинарные связи ¶Ответ не всегда логично выстроен, материал излагается без применения научной терминологии¶ |
|                       | ПК-5 | Слабо знает принципы управления хозяйственными процессами; методы и принципы разработки и основные направления кадровой политики организации и особенности ее реализации. Плохо устанавливает взаимосвязи между целями, структурой, стратегией организации и управлением персоналом.  |
| «неудовлетворительно» | ОК-4 | Демонстрирует слабый уровень знаний теорий дисциплины.¶Не владеет инструментальными средствами обработки экономической и маркетинговой информации в соответствии с поставленной задачей. Не владеет методикой современного анализа поведения потребителей экономических благ и принципов командной работы..¶Не может выделить междисциплинарные связи ¶Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. ¶  |
|                       | ПК-5 | Не знает принципы управления хозяйственными процессами; методы и принципы разработки и основные направления кадровой политики организации и особенности ее реализации. Не умеет устанавливать взаимосвязи между целями, структурой, стратегией организации и управлением персоналом. Неправильно отвечает на поставленные вопросы или затрудняется с ответом  |

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### 5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

### 5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

### 5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

### 5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1 Основная литература:**

1. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации : учебное пособие. - Москва|Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 156 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456086>
2. Хазанова Д. Л. Бизнес-ориентированное управление персоналом : учебное пособие. - Тамбов: Тамбовский государственный технический университет (ТГТУ), 2017. - 102 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499014>
3. Шкатулла В.И. Подбор и управление персоналом : как работодателю и работнику найти друг друга. - [Москва: Ред. "Российской газеты"], 2017. - 159 с.

### **6.2 Дополнительная литература:**

1. Иванов, С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учебное пособие. - 2030-03-31; Социальное управление человеческими ресурсами. - Москва: Московский педагогический государственный университет, 2020. - 152 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/94683.html>
2. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика : научно-популярное издание. - Киев: Мультимедийное Издательство Стрельбицкого, 2013. - 226 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=234597>
3. Рогожин М. Ю. Управление персоналом : практическое пособие. - Москва|Берлин: Директ-Медиа, 2014. - 309 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253718>
4. Гарафиев И. З. Управление персоналом : учебное пособие. - Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2011. - 97 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258604>

### **6.3 Методические разработки:**

1. Селиверстова, М. В., Шкляева, Н. А. Технология применения административных методов управления персоналом. Ч.1 : учебное пособие. направление подготовки 38.03.03 управление персоналом, уровень бакалавриата. - 2025-03-25; Технология применения административных методов управления персоналом. Ч.1. - Сургут: Сургутский государственный педагогический университет, 2019. - 92 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/94289.html>

#### 6.4 Иные источники:

1. <http://www.aup.ru/news/market/> - Административно-управленческий портал
2. MySQL Клиент и Менеджер – Графический Интерфейс MySQL и MariaDB - <https://www.devart.com/ru/dbforge/mysql/studio/>
3. «Информационные технологии» на Портале корпоративного управления. - [www.iteam.ru/publications/it/](http://www.iteam.ru/publications/it/)
4. Аспекты хозяйственной деятельности коммерческих предприятий - <http://www.iTeam.ru>
5. Правовой сайт КонсультантПлюс - <http://www.consultant.ru>

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное программное обеспечение:

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Операционная система Microsoft Windows 10

7-Zip 9.20

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
2. Справочная правовая система "Консультант плюс". – URL: <http://www.consultant.ru>
3. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>
4. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>
5. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
6. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>
7. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
8. Тамбовская областная универсальная научная библиотека им. А.С. Пушкина. – URL: <http://www.tambovlib.ru>  
<https://biblioclub.ru>

10. Электронная библиотека РФФИ. – URL: <https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library>
11. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» . – URL: <http://www.biblioclub.ru>

### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz)

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.