

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Вишневский Дмитрий Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 30.04.2025 11:55:50
Уникальный программный ключ:
03474917c4d012283e5ad996a48a5e70bf8ba057

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ДонГТУ»)

Факультет

экономики, управления и лингвистического
сопровождения



УТВЕРЖДАЮ
Проректор
по учебной работе
Д.В. Мулов

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(название дисциплины)

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

(название программы)

Квалификация

специалист по вопросам коммерческой деятельности
и управления персоналом организации

Форма обучения

очная

(очная, очно-заочная, заочная)

Алчевск, 2024

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Целью изучения дисциплины «Кадровый менеджмент» является усвоение теоретических знаний и практических навыков в области кадрового менеджмента, овладение основными принципами и методами кадровой работы, формирование навыков системного проведения эффективной кадровой политики.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих **задач**:

сформировать систему знаний о теоретических основах реализации кадрового менеджмента в различных аспектах;

познакомить с современными направлениями реализации кадрового менеджмента, новейшими технологиями, используемыми в мировой практике;

сформировать первичные навыки практической работы по реализации кадрового менеджмента.

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК-3 Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	<p>Знать: методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности; источники обеспечения организации персоналом; технологии подбора персонала; локальные акты организации, регулирующие порядок обеспечения персоналом.</p> <p>Уметь: определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой; определять параметры и критерии оценки персонала.</p> <p>Владеть: способностью анализировать и осуществлять оценку деятельности персонала</p>
ПК-4 Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по обучению, развитию и построению профессиональной карьеры персонала	<p>Знать: систему, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры; основы производственной деятельности организации.</p> <p>Уметь: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры; применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры.</p> <p>Владеть: лидерскими качествами, теоретической</p>

	базой и инструментами влияния на поведение, развитие и обучение персонала; умением разрабатывать проекты локальных актов по обучению и развитию персонала.
--	--

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Лекции	6
1. Организационный контекст управления и концепции современного менеджмента, и управления кадрами.	2
2. Основы планирования потребностей в кадрах, управление карьерой.	2
3. Технологии подбора персонала.	2
Практические занятия	10
1. Организационный контекст управления и управления кадрами.	4
2. Основы планирования потребностей в кадрах. Управление карьерой.	4
3. Технологии подбора персонала.	2
Самостоятельная работа студента (всего): из них	6
1. Законодательство РФ в сфере управления кадрами предприятия.	2
2. Методология проведения аудита персонала.	2
3. Технология подбора и отбора персонала.	2
Форма аттестации	зачет

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Организационный контекст управления и концепции современного менеджмента, и управления кадрами.

Основные подходы к управлению персоналом. Экономический подход. Гуманистический подход. Подходы, обеспечившие существенное развитие теории и практики управления. Подход к управлению, основанный на выделении научных школ. Системный подход к организации. Ситуационные теории. Концепция «человеческих ресурсов». Законодательство РФ в сфере управления кадрами предприятия.

Особенности управления персоналом в фирмах США и Японии. Японская система менеджмента. Управление персоналом в США. Сравнительная характеристика японской и американской моделей управления

персоналом.

Тема 2. Основы планирования потребностей в кадрах, управление карьерой.

Понятие кадрового планирования. Кадровое планирование и оценка потребности в персонале. Этапы кадрового планирования стадии процесса кадрового планирования. Краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное кадровое планирование. Планирование и оценка потребности в персонале. Качественная потребность. Количественная потребность. Общая потребность. Дополнительная потребность. Потребность в специалистах. Аудит персонала.

Тема 3. Технологии подбора персонала.

Четыре основные технологии подбора персонала (Массовый рекрутинг (mass recruiting), Рекрутинг (recruiting), Прямой поиск (executive search), Хедхантинг (HeadHunting)). Методы и источники поиска при подборе персонала. Современные методы подбора персонала: подбор кандидатов в социальных сетях, подбор кандидатов в сети Интернет (форумы, специализированные сообщества), Размещение объявлений о вакансиях в сети Интернет в формате видео, Лизинг персонала, Аутсорсинг, Временный персонал, Аутстаффинг. Отбор персонала.

Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения;
- устный или письменный опрос;
- творческие задания;
- контрольная работа;
- тестирование.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля

Задание 1.

1. Выберите реально действующую организацию, ознакомьтесь с ее структурой, и особое внимание обратите на функционирование служб, связанных с кадрами организации.

2. Сформулируйте кадровую политику и ее особенности с учетом сферы деятельности предприятия по следующим пунктам:

- 1) основная/главная/ключевая цель кадровой политики;
- 2) подцели кадровой политики (7 – 10 подцелей);
- 3) задачи кадровой политики (7 – 10 задач);
- 4) основные направления кадровой политики (5 – 10 направлений);

5) принципы кадровой политики (5 – 7 принципов).

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации.

Задание 2. На основе реально действующей организации:

1. Проанализировать численность работников по их составу, полу, возрасту, специальности, должностям, образовательному уровню и уровню квалификации.

2. Определить степень обеспеченности организации кадрами.

3. Проанализировать коэффициенты интенсивности оборота по приему, оборота по выбытию, текучести, замещения, постоянства кадров.

4. Определить в динамике количество работников, занятых ручным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом.

5. Определить степень трудовой активности.

6. Определить выработку продукции на одного работника.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию трудовых показателей организации.

Задание 3. На основе информации о реально действующей организации провести:

1. Анализ производительности труда

1.1. Анализ производительности труда.

1.2. Анализ использования рабочего времени.

2. Аудит укомплектованности персоналом

2.1. Проанализировать информацию, связанную с обязанностями, выполняемыми каждым работником в организации.

2.2. Проанализировать информацию, связанную с требованиями, предъявляемыми к конкретной должностной позиции.

2.3. Оценить сложность труда.

3. Аудит развития персонала

3.1. Познакомиться с программами повышения квалификации фирмы и сделать выводы относительно:

- наличия потребностей в обучении работников, в том числе новых сотрудников, а также менеджеров;

- постановки целей обучения, т.е. уточняются в наглядных и измеримых величинах прогнозируемые результаты обучения;

- выбора методов и проведения собственно обучения;

- изменения результатов до и после обучения и конечной оценки эффективности программы.

3.2. Дать количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом по следующим показателям:

- эффективность подготовки руководителей внутри организации;

- текучесть резерва;

- средний срок пребывания в резерве;

- готовность резерва.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию комплектации рабочих мест организации.

Задание 4. На основе информации о реально действующей организации выполнить следующее:

- 1) оценить функции подбора кадров;
- 2) определить стоимость найма;
- 3) определить затраты на адаптацию персонала.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию найма персонала в организации.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Творческие задания:

1. а) Проанализируйте текст кейса.

б) В письменном виде опишите оптимальный вариант реорганизации предприятия: отделы, взаимосвязи между отделами должности. Составьте организационную схему.

в) Заполните таблицу:

1) Опишите новые должности для имеющихся сотрудников или новых работников,

2) укажите кандидата на новую должность;

3) опишите требуемые профессиональные компетенции и деловые качества, требуемые по этой должности;

4) опишите имеющиеся профессиональные компетенции

5) Опишите необходимые кадровые мероприятия для устранения противоречий, имеющихся у кандидата в части профессиональных компетенций.

№	Новая должность (отдел)	Кандидат на должность (ФИО)	Требуемые профессиональные компетенции по должности	Имеющиеся профессиональные компетенции у кандидата	Необходимые кадровые мероприятия для устранения противоречий, имеющихся у кандидата
1					
2					

КЕЙС

Фирма «КВАДРО» была создана в 1993 г. выпускниками одного из крупных московских технических вузов. Сначала фирма занималась сборкой и продажей телефонных аппаратов с автоматическим определителем номера, затем - посреднической деятельностью на рынке множительной техники.

В конце 1994 г. сменился состав учредителей, и «КВАДРО» стала специализироваться на сборке и продаже компьютерной техники (т.н. «красная сборка»). Сейчас положение фирмы стабильно. Она имеет постоянных клиентов, у нее сложились прочные связи с поставщиками комплектующих и партнерами в различных городах России. Офис «КВАДРО» расположен в Москве, в пределах Садового кольца. На сегодняшний день штат фирмы насчитывает 17 человек (организационная схема приведена в конце материала).

Месяц назад Ваш старый знакомый, один из учредителей, предложил Вам возглавить отдел сбыта фирмы «КВАДРО», описав ее как преуспевающую и перспективную (должностные обязанности сотрудников отдела приведены в конце материала). За два месяца до этого генеральный директор фирмы провел структурную реорганизацию отделов и набор дополнительного персонала, которые были вызваны расширением сети региональных партнеров. Одновременно с переходом на новую работу Вы приступили к изучению курса «Эффективный менеджер» в Открытой школе бизнеса.

Проработав несколько дней, Вы поняли, что работа в отделе организована не самым эффективным образом. Поскольку целостной картины у Вас еще не сложилось, Вы решили не торопиться с конкретными выводами, а просто фиксировать недостатки, которые Вы замечали в ходе ежедневной работы отдела. Прошло 30 дней, и перечень недостатков в организации работы оказался достаточно внушительным.

Несмотря на то, что в организации существует компьютерная сеть, две сотрудницы, ответственные за работу с клиентами (далее - ОРК) не умеют работать с ней и передают друг другу информацию о клиентах, записывая ее на дискеты.

Третий сотрудник отдела, ответственный за работу с клиентами,

значительную часть рабочего времени занимается усовершенствованием своего компьютера, устанавливая все более изощренное программное обеспечение и осваивая его.

Специалисты ОРК постоянно жалуются на рутинный и однообразный характер заботы, который не позволяет им реализовать свой потенциал. По их мнению, какие-либо перспективы служебного роста у них отсутствуют.

Специалисты ОРК не могут предоставить клиенту исчерпывающую информацию по телефону без согласования с производственным отделом. На практике это выглядит так: клиенту предлагают подождать, пока сотрудник не свяжется с производственным отделом и не уточнит определенные детали заказа.

Нередки ситуации, когда клиент интересуется наличием определенной конфигурации компьютера и получает от сотрудниц отрицательный ответ, хотя при определенной компьютерной грамотности можно предложить клиенту другой вариант, отвечающий его потребностям.

Стенды в демонстрационном зале запираются на ключ, который находится у менеджера производственного отдела, отвечающего за сохранность и работоспособность компьютерной техники в демонстрационном зале. Поскольку его работа предполагает постоянные разъезды, то нередко возникают ситуации, когда клиенту нельзя показать интересующий его товар «живьем».

Возникают ситуации, когда специалисты ОРК оформляют клиентам документы на покупку товара при отсутствии его на складе в нужном количестве. Это заканчивается извинениями и просьбой зайти в следующий раз.

Если один из специалистов ОРК по какой-либо причине не выходит на работу, возникают сложности в работе с клиентами: оформленный заранее договор находится в компьютере отсутствующего сотрудника, и имя файла договора, как правило, неизвестно. Все оформление приходится проводить заново.

Система оплаты в фирме такова, что сотрудники получают небольшие суммы в качестве зарплаты, а существенная часть получаемых ими денег оформляется как премия, размер которой утверждает генеральный директор. Такая система во многом обусловлена соображениями финансового отдела. На практике это приводит к тому, что сотрудники не знают точно, какую сумму они получают в конце месяца, и не понимают критериев оценки своей работы и начисления премий. Это порождает различные слухи о влиянии личных отношений с генеральным директором на размер премии.

Работники демонстрационного зала являются старожилками фирмы и, по их мнению, проработав полтора года, они вправе требовать значительной прибавки в жаловании. При этом они не видят прямой связи между своим качеством обслуживания клиентов и размерами вознаграждения.

Обсуждение недостатков работы отдела происходит в кулуарных беседах, поскольку в отделе не сложилось определенной системы обмена

подобной информацией. С этим списком Вы пришли к генеральному директору, желая обсудить с ним сложившуюся в отделе ситуацию. Перебив Вас примерно на середине повествования, он сказал: «Я готов обсуждать конкретные предложения по улучшению работы отдела, а не заниматься перечислением существующих недостатков, многие из которых мне и так известны. Насколько я знаю, Вы сейчас изучаете менеджмент, вот и примените полученные Вами знания на практике». Вы договорились о следующей встрече через десять дней. Готовясь к предстоящей встрече, Вы решили изложить свои мысли по следующим вопросам:

1. Рекомендации по усовершенствованию работы отдела.
2. Обоснование этих рекомендаций.

Информация о сотрудниках отдела сбыта

Сотрудники, ответственные за работу с клиентами:

1. Мария Петрова.

Закончила в 1984 г. биологический факультет МГУ, кандидат биологических наук. Работала старшим научным сотрудником в Академии сельского хозяйства. Замужем, двое детей-школьников. В фирме «КВАДРО» с февраля 1995 г.

2. Инга Волгина.

Студентка V курса вечернего отделения Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова. Кандидат в мастера спорта по лыжам. Любит очень модно и экстравагантно одеваться.

3. Андрей Сухарев.

24 года, выпускник МВТУ им. Н. Э. Баумана. Увлекается компьютерной графикой и подрабатывает заказами на разработку фирменного стиля (эскизы логотипов, визитных карточек и товарных знаков).

Работники демонстрационного зала:

1. Зураб Киладзе.

27 лет, выпускник МФТИ. Женат, двое детей дошкольного возраста. Увлекается восточными единоборствами и нетрадиционной медициной. Работает в фирме с середины 1993 г.

2. Сергей Чуб.

37 лет, по образованию инженер-системотехник, в 1982 г. закончил МАИ, работал по специальности в одном из закрытых НИИ. После сокращения пробовал организовать свое дело, продавая бытовую электротехнику. Разведен, имеет взрослую дочь. Работает в фирме с середины 1993 г.

Организационная схема фирмы «КВАДРО»

Основные обязанности сотрудников отдела сбыта:

- 1) Сотрудники, ответственные за работу с клиентами. 3 человека.

Выполняемый функционал:

- ответы на телефонные звонки;
- оформление договоров о продаже и гарантийной документации;
- расчеты с клиентами;
- составление и размещение рекламы фирмы.

2) Работники демонстрационного зала. 2 человека.

Выполняемый функционал:

- демонстрация компьютерной техники;

- консультации клиентов.

Секретарь ген. директора

Генеральный директор

Менеджер отдела сбыта

Менеджер финансового отдела

Гл. бухгалтер

Бухгалтер - 2 чел.

Менеджер производственного отдела

Сотрудники производственного отдела - 5 чел.

2. Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования N.

Главой администрации муниципального образования Вам определена задача – провести конкурс на формирование кадрового резерва по группе "высшие должности" на должность заместитель главы города по социальным вопросам. Изучите информацию, представленную в документах одного из кандидатов. Предложите конкретные методы оценки профессиональных компетенций и деловых качеств кандидата, представившего документы на конкурс, а именно Н. Сидоровой, директора средней школы.

Информация о кандидате № 1

На должность заместителя главы города по социальным вопросам по предложению главы МО предложена Н. Сидорова, директор средней школы. Ее возраст 36 лет, в должности директора работает 6 лет. Образование высшее, окончила Уральский государственный педагогический университет по специальности «Математика», проходила курсы повышения квалификации в Институте регионального развития образования по теме «Управление учреждением образования». Основные характеристики кандидата следующие.

Она инициативна. Школа, руководимая ей, получила грант на 200 тысяч рублей в рамках национального проекта «Образование». Учителя и ученики школы являются призерами различных конкурсов. Директор отличается коммуникабельностью. Ей удалось сформировать Попечительский Совет школы, привлечь спонсоров для создания новой спортивной площадки, приобретения компьютерной техники и т.д.

В городе имеется развитая социальная инфраструктура: 20 детских садов, 30 школ, 15 подростковых клубов, 10 поликлиник, 3 городских многопрофильных больницы, 4 учреждения социальной помощи (для семей и детей; для пенсионеров; для инвалидов, приют для бездомных) и т.д.

3. Ковалёва В.А. имеет стаж государственной гражданской службы один год. Два года назад она закончила магистратуру и получила диплом с отличием. Имеет ли она право на участие в конкурсе для замещения

должности директора филиала предприятия? Каким документом в ЛНР установлены квалификационные требования к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих?

4. При итоговом голосовании на квалификационном экзамене голоса членов аттестационной комиссии в отношении гражданского служащего Андриевского Л.Д. разделились поровну. Какое решение должна принять аттестационная комиссия в случае равенства голосов? Как должно приниматься решение о результате квалификационного экзамена? Какой документ регулирует указанную ситуацию?

5. Составьте вопросник для того, чтобы провести мозговой штурм с участием ключевых сотрудников организации для генерации идей на тему «Пути улучшения кадровой политики в организации». В качестве исходного материала и учета специфики организации или органа власти можно взять Вашу организацию.

6. Составьте вопросник для того, чтобы провести групповую дискуссию по подразделениям с целью выяснения состояния кадровой политики в организации.

7. Разработайте анкету (для письменного опроса разных категорий работников вашей организации) с целью оценки состояния кадровой политики в организации.

8. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа состояния корпоративной культуры в вашей организации.

9. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа результативности аттестации работников в вашей организации.

10. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа результативности формирования кадрового резерва в вашей организации.

11. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа результативности профессионального развития работников в вашей организации.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Творческое задание представлено на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). Оформлено в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.

4	Творческое задание представлено на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). В оформлении допущены некоторые неточности в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
3	Творческое задание представлено на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками и т.п.). В оформлении допущены ошибки в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
2	Творческое задание представлено на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Тесты

1. 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.

2. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

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

3. 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.

4. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

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

5. Профессиограмма - это:

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

6. 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 столкновении 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.

7. 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 вопросов;
- 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 опросов.

8. 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.

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

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

10. 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.

11. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
- б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
- в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
- г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
- д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

12. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

13. Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности – это:

- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;
- б) инвестиции в человеческий капитал;
- в) инвестиции в новые технологии;

- г) инвестиции в производство;
- д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.

14. Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:

- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.

15. Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:

- а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);
- б) коэффициент тарифной сетки;
- в) производительность труда;
- г) годовая заработная плата;
- д) величина человеческого капитала.

16. Что такое адаптация персонала?

- а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
- в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- д) участие персонала в аттестации.

17. Нормированное рабочее время включает:

- а) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения конкретной задачи;
- б) общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;
- в) время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;
- г) время обслуживания рабочего места;
- д) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения всех задач.

18. Норма выработки основана:

- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

19. Методы, предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

20. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

21. Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

22. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;

- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.

23. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

- а) надежности работы персонала;
- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.

24. Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:

- а) стратегическая цель;
- б) информация;
- в) методы управления;
- г) система мотивации;
- д) подбор кадров.

25. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:

- а) авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;
- б) авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;
- в) авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- г) авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
- д) авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет)

Теоретические вопросы

1. Дайте определение кадровой политики организации.
2. Дайте сравнительную характеристику типов кадровой политики.
3. В чем Вы видите проблемы разработки кадровой политики?
4. Опишите концептуальную модель разработки кадровой политики.
5. Опишите условия, при которых закрытый и открытый виды кадровой политики эффективны.
6. Какая численность работников выше: явочная, списочная или среднесписочная и почему?
7. Как рассчитывается численность руководителей и специалистов?
8. Что понимается под движением кадров в организации и какие показатели используются для его анализа?
9. Дайте определение понятию «выработка».
10. Перечислите факторы, характеризующие трудовую активность персонала.
11. Дайте определение сущности понятия «производительность труда».
12. Назовите факторы роста производительности труда.
13. Назовите показатели, определяющие количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом.
14. В чем заключается аудит развития персонала?
15. Что Вы понимаете под термином «укомплектованность персоналом»?
16. Что представляет собой найм персонала?
17. Какие цели преследует найм персонала?
18. Что представляет собой процесс адаптации персонала?

19. Какие показатели помогают оценить стоимость найма персонала?
20. Как оценивается качество набранных работников?

Практические задания

Задание № 1

Директор научно-исследовательского института, в котором работает более 1000 сотрудников, назначил руководителем отдела своего хорошего знакомого, «закрыв глаза» на его непрофильное образование и неполное соответствие должности. Традиционно научные сотрудники большую часть научного поиска проводят дома, в библиотеках и в дружественных учреждениях и находятся непосредственно на рабочем месте 2-3 раза в неделю в так называемые «присутственные часы».

Постоянное присутствие на рабочем месте не позволяет сотрудникам качественно проводить научные исследования, выезжать и анализировать факты «в полевых условиях», проводить библиографический поиск. Учитывая низкую зарплату в научно-исследовательском институте, большинство сотрудников вынуждены подрабатывать, выполняя часть основной работы в выходные дни и вечером.

В течение нескольких лет сотрудники отдела ведут научные исследования по интересующим их темам, которые в дальнейшем станут основой их кандидатской или докторской диссертации. Вновь назначенный руководитель по уровню своих знаний и подготовки не может самостоятельно написать докторскую диссертацию.

Он стал в приказном тоне привлекать сотрудников отдела к написанию своей докторской диссертации, отвлекая их от проведения основного исследования. Несмотря на то, что вся диссертация руководителя пишется подчиненными, все заслуги руководитель присваивает себе: он является единственным автором публикаций, выступает на симпозиумах и конференциях, представляя работу как собственное оригинальное исследование. От сотрудников, не помогающих руководителю в написании его диссертации, он стал требовать точное почасовое присутствие на рабочем месте, фиксировал время прихода и ухода на работу и писал рапорта начальству об опоздании или неявке на работу.

Один сотрудник, отказавшийся писать диссертацию за шефа, был уволен под выдуманным предлогом, что было поддержано директором института. Одновременное присутствие большого количества сотрудников в отделе, имеющем небольшое помещение, не позволяет сосредоточиться на работе, всех отвлекает и раздражает. У каждого научного сотрудника дома современный компьютер, в то время как в отделе несколько маломощных компьютеров и сотрудники вынуждены на них работать по очереди.

В отчетах и на совещаниях постоянно хвалятся люди, пишущие за

начальство диссертацию, а деятельность «не пишущих» постоянно отражается негативно. Попытки сотрудников обратить внимание директора на положение дел в отделе заканчиваются неудачей и обостряют ситуацию.

Вопросы и задания:

1. Какие типы конфликтов существуют в учреждении?
2. Проанализируйте причины возникших конфликтов.
3. Какие переговоры и с кем надо провести?
4. Какие решения следует принять для эффективности работы отдела?

Задание № 2

В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров. Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру тестирования по оценке навыков управления, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек).

Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен. Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте цели оценки персонала.
2. Определите ключевые характеристики процесса аттестация как метода оценки персонала.
3. Подберите наиболее адекватные методы их достижения. Ответ аргументируйте.

Задание № 3

Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи:

По какому пути Вы пойдете и почему:

а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

б) предложите решать этот вопрос отделу кадров, поскольку это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Задание № 4

Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут. Вы видите ту же картину

Постановка задачи:

Как Вы себя поведете:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы – новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;

г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмите этих рабочих (работников) на заметку.

Задание № 5

Татьяна Горохова закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 12 лет работы преподавателем в одном из вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 4 лет Татьяна занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Татьяне большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой заработной платы едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому, когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Татьяна очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями предприятия, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в

работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Татьяна Горохова провела около часа с Генеральным директором предприятия, объяснившим ей чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Татьяной однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Татьяна – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Татьяна не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Татьяна подняла вопрос о необходимости сокращения некоторых работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Татьяна разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Татьяна просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Татьяна ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Татьяна подала заявление об уходе.

Постановка задачи:

Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Татьяна Горохова? Почему она хочет покинуть предприятия?

Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Татьяны? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Татьяну Горохову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Татьяны) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

Отвечало ли организованное для Татьяны обучение ее потребностям?

Что бы вы предложили в замен или в дополнение к сделанному?

Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Задание № 6

Транснациональный холдинг «Меркурий» начал свои операции в России с создания трех дочерних предприятий: «Альфа», «Омега» и «Сигма». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. рисунок).

После 3 месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Меркурия» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающую американскую систему бизнес-управления с отечественной.

Директор по человеческим ресурсам остался доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на 1-ю программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день в ответе одного из директоров он увидел отказ отправить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение».

Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед обучающей программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор предприятия «Альфа» сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на 1-й программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы для обсуждения:

В чем причина возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.

Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора дочернего предприятия?

Как можно было бы избежать конфликта?

Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «зачет»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо

	владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

1. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2020 .– 161 с.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
3. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 20120. – №1(20). – С. 3-10.
4. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2023. – 144 с.
5. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.

6. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.

7. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.

Лист согласования РПД

Разработал

Доцент кафедры менеджмента

(должность)



(подпись)

Е.В. Кобзева

(Ф.И.О.)

(должность)

(подпись)

(Ф.И.О.)

И.о. заведующего
кафедрой менеджмента

(подпись)

Е.В. Кобзева

(Ф.И.О.)

Согласовано

Начальник учебно-методического центра



(подпись)

О.А. Коваленко

(Ф.И.О.)

Лист изменений и дополнений

Номер изменения, дата внесения изменения, номер страницы для внесения изменений	
ДО ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ:	ПОСЛЕ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ:
Основание:	
Подпись лица, ответственного за внесение изменений	