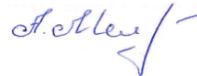


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНЖЕНЕРНЫЙ ФАКУЛЬТЕТ

Утверждено:  
на заседании кафедры управления качеством  
протокол от «18» мая 2020 г. №3

Согласовано:  
Председатель УМК факультета



\_\_\_\_\_/Мельникова А.Я.

Зав.кафедрой  \_\_\_\_\_ /Галиахметов Р.Н.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

дисциплина «Управление персоналом и менеджмент ресурсов»

*(наименование дисциплины)*


Дисциплина обязательной части (Блок 1. Дисциплины (модули)- Б1.О.07

**программа магистратуры**

Направление подготовки 22.04.01 "Материаловедение и технологии материалов"  
*(указывается код и наименование направления подготовки (специальности))*

Направленность (профиль) подготовки  
«Конструирование и производство изделий из композиционных материалов»  
*(указывается наименование направленности (профиля) подготовки)*

Квалификация  
магистр  
*(указывается квалификация)*

Разработчик (составитель) к.э.н., доцент (должность, ученая степень, ученое звание)	 _____/Бакиева Г.Р. (подпись, Фамилия И.О.)
---	---

Для приёма: 2020 г.

Уфа 2020 г.

Составитель: доцент, канд.экон.наук Бакиева Г.Р.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Управление качеством», протокол № 3 от 18.05.2020 г.

Заведующий кафедрой



/ Р.Н. Галиахметов

### Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций	4
2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы	6
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)	6
4. Фонд оценочных средств по дисциплине	6
4.1. Перечень компетенций и индикаторов достижения компетенций с указанием соотнесенных с ними запланированных результатов обучения по дисциплине. Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине.	6
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине.	8
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	37
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	37
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины, включая профессиональные базы данных и информационные справочные системы	37
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	38
Приложение 1 Содержание рабочей программы	40

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций**

По итогам освоения дисциплины обучающийся должен достичь следующих результатов обучения:

<b>Категория (группа) компетенций<sup>1</sup> (при наличии ОПК)</b>	<b>Формируемая компетенция (с указанием кода)</b>	<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения по дисциплине</b>
<i>Командная работа и лидерство</i>	<i>УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</i>	<i>УК-3.1. Знать основные понятия и термины, связанные с управлением персоналом; цели, задачи, функции, принципы управления персоналом.</i>	<i>Знать этапы, элементы и методы разработки стратегии по управлению персоналом; основные нормативные документы по кадровому делопроизводству; методы и формы обучения персонала; методы контроля за деятельностью персонала;</i>
		<i>УК-3.2 Уметь оценивать, подбирать, стимулировать и планировать карьерное развитие работников и эффективное управление всеми ресурсами предприятия</i>	<i>Уметь Объективно, с учетом культурных и личностных особенностей работников, определять состояние внутренней среды организации, формировать различные типы контактов обеспечивающих достижение целей системы управления качеством и игнорирующих потенциально деструктивные культурные и национальные различий между членами коллектива. эффективно управлять трудовыми ресурсами организации; осуществлять контроль за производительной деятельностью персонала; выявлять проблемы в области управления персоналом и их решать; оценивать, подбирать, стимулировать и</i>

<sup>1</sup> Указывается только для УК и ОПК (при наличии).

			<p><i>планировать карьерное развитие работников и эффективное управление всеми ресурсами предприятия</i></p>
		<p><i>УК-3.3 Владеть методами и правилами эффективного менеджмента</i></p>	<p><i>Владеть правилами общего и внутрикорпоративного этикета;</i></p> <p><i>навыками организационного проектирования, мотивации и стимулирования труда в соответствии с принципами долевого участия и управления по результатам</i></p> <p><i>навыками демпфирования и позитивной трансформации внутрикомандных конфликтов и противоречий.</i></p> <p><i>Навыками организационного и руководящего взаимодействия с персоналом трудовых коллективов; навыками правомерной аргументации решений по управлению персоналом и ресурсами предприятия, современными технологиями управления ресурсами предприятия</i></p>
<p><i>Управление качеством</i></p>	<p><i>ОПК-3 -- способен участвовать в управлении профессиональной деятельностью, используя знания в области системы менеджмента качества</i></p>	<p><i>ОПК -3.1.Знать - методологию и терминологию управления качеством в менеджменте</i></p>	<p><i>Знать - рекомендации российских и международных стандартов серии ИСО 9000 по обеспечению качества продукции;</i></p> <p><i>- особенности существующих систем управления и обеспечения качества,</i></p> <p><i>-эволюцию и основных этапы развития менеджмента качества и общего менеджмента.</i></p>

		<i>ОПК -3.2 Уметь проводить анализ процессов СМК и нго совершенствовать</i>	<i>Уметь проводить анализ процессов СМК с помощью «менеджерских» методов анализа; - разрабатывать мероприятия, направленные на повышение качества продукции; -- разрабатывать рекомендации и решения по совершенствованию действующей системы управления качеством; - разрабатывать критерии эффективности и результативности СМК и ее отдельных процессов;</i>
		<i>ОПК 3.3.- владеть навыками построения процессных моделей СМК на основе требований ИСО; - навыками анализа несоответствий в СМК и разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий; навыками проведения стратегического анализа для разработки стратегических направлений развития в области качества.</i>	<i>Владеть навыками построения системы менеджмента на основе требований ИСО; - навыками анализа несоответствий в СМК и разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий; навыками проведения стратегического анализа для разработки стратегических направлений развития в области качества.</i>

## **2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Управление персоналом и менеджмент ресурсов» относится к обязательной части.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Цели изучения дисциплины: - формирование комплекса знаний по вопросам управления предприятием, в том числе управления персоналом с точки зрения обеспечения условий повышения их эффективности в условиях рыночной экономики,

## **3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)**

Содержание рабочей программы представлено в Приложении № 1.

## **4. Фонд оценочных средств по дисциплине**

### **4.1. Перечень компетенций и индикаторов достижения компетенций с указанием соотношенных с ними запланированных результатов обучения по дисциплине.**

## Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине.

Код и формулировка компетенции «УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели»

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения	
		«Зачтено»	«Не зачтено»
УК-3.1. Знать основные понятия и термины, связанные с управлением персоналом; цели, задачи, функции, принципы управления персоналом.	Знать этапы, элементы и методы разработки стратегии по управлению персоналом; основные нормативные документы по кадровому делопроизводству; методы и формы обучения персонала; методы контроля за деятельностью персонала;	Знает этапы, элементы и методы разработки стратегии по управлению персоналом; основные нормативные документы по кадровому делопроизводству; методы и формы обучения персонала; методы контроля за деятельностью персонала;	Не знает этапы, элементы и методы разработки стратегии по управлению персоналом; основные нормативные документы по кадровому делопроизводству; методы и формы обучения персонала; методы контроля за деятельностью персонала;
УК-3.2 Уметь оценивать, подбирать, стимулировать и планировать карьерное развитие работников и эффективное управление всеми ресурсами предприятия	Уметь объективно, с учетом культурных и личностных особенностей работников, определять состояние внутренней среды организации, формировать различные типы контактов обеспечивающих достижение целей системы управления качеством и игнорирующих потенциально деструктивные культурные и национальные различий между членами коллектива. эффективно управлять трудовыми ресурсами организации; осуществлять контроль за производительной деятельностью персонала; выявлять проблемы в области управления персоналом и их решать; оценивать, подбирать, стимулировать и планировать карьерное развитие работников и эффективное управление всеми ресурсами предприятия	Умеет объективно, с учетом культурных и личностных особенностей работников, определять состояние внутренней среды организации, формировать различные типы контактов обеспечивающих достижение целей системы управления качеством и игнорирующих потенциально деструктивные культурные и национальные различий между членами коллектива. эффективно управлять трудовыми ресурсами организации; осуществлять контроль за производительной деятельностью	Не умеет объективно, с учетом культурных и личностных особенностей работников, определять состояние внутренней среды организации, формировать различные типы контактов обеспечивающих достижение целей системы управления качеством и игнорирующих потенциально деструктивные культурные и национальные различий между членами коллектива. эффективно управлять трудовыми ресурсами организации; осуществлять контроль за производительной деятельностью персонала;

		<p>персонала;          выявлять проблемы в области управления персоналом и их решать;          оценивать, подбирать, стимулировать и планировать карьерное развитие работников и эффективное управление всеми ресурсами предприятия</p>	<p>выявлять проблемы в области управления персоналом и их решать;          оценивать, подбирать, стимулировать и планировать карьерное развитие работников и эффективное управление всеми ресурсами предприятия</p>
<p>УК-3.3          Владеть методами и правилами эффективного менеджмента</p>	<p>Владеть правилами общего и внутрикорпоративного этикета;          навыками организационного проектирования, мотивации и стимулирования труда в соответствии с принципами долевого участия и управления по результатам          навыками демпфирования и позитивной трансформации внутрикомандных конфликтов и противоречий.          Навыками организационного и руководящего взаимодействия с персоналом трудовых коллективов; навыками правомерной аргументации решений по управлению персоналом и ресурсами предприятия,          современными технологиями управления ресурсами предприятия</p>	<p>Владеет правилами общего и внутрикорпоративного этикета;          навыками организационного проектирования, мотивации и стимулирования труда в соответствии с принципами долевого участия и управления по результатам          навыками демпфирования и позитивной трансформации внутрикомандных конфликтов и противоречий.          Навыками организационного и руководящего взаимодействия с персоналом трудовых коллективов;          навыками правомерной аргументации решений по управлению персоналом и ресурсами предприятия,          современными технологиями управления ресурсами предприятия</p>	<p>Не владеет правилами общего и внутрикорпоративного этикета;          навыками организационного проектирования, мотивации и стимулирования труда в соответствии с принципами долевого участия и управления по результатам          навыками демпфирования и позитивной трансформации внутрикомандных конфликтов и противоречий.          Навыками организационного и руководящего взаимодействия с персоналом трудовых коллективов; навыками правомерной аргументации решений по управлению персоналом и ресурсами предприятия,          современными технологиями управления ресурсами предприятия</p>

Код и формулировка компетенции «ОПК-3 -- способен участвовать в управлении профессиональной деятельностью, используя знания в области системы менеджмента»



Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения	
		«Зачтено»	«Не зачтено»
ОПК -3.1. Знать - методологию и терминологию управления качеством в менеджменте	Знать - рекомендации российских и международных стандартов серии ИСО 9000 по обеспечению качества продукции; - особенности существующих систем управления и обеспечения качества, -эволюцию и основных этапы развития менеджмента качества и общего менеджмента.	Знает - рекомендации российских и международных стандартов серии ИСО 9000 по обеспечению качества продукции; - особенности существующих систем управления и обеспечения качества, -эволюцию и основных этапы развития менеджмента качества и общего менеджмента.	Не знает - рекомендации российских и международных стандартов серии ИСО 9000 по обеспечению качества продукции; - особенности существующих систем управления и обеспечения качества, -эволюцию и основных этапы развития менеджмента качества и общего менеджмента.
ОПК -3.2 Уметь проводить анализ процессов СМК и его совершенствовать	Уметь проводить анализ процессов СМК с помощью «менеджерских» методов анализа; - разрабатывать мероприятия, направленные на повышение качества продукции; -- разрабатывать рекомендации и решения по совершенствованию действующей системы управления качеством; - разрабатывать критерии эффективности и результативности СМК и ее отдельных процессов;	Умеет проводить анализ процессов СМК с помощью «менеджерских» методов анализа; - разрабатывать мероприятия, направленные на повышение качества продукции; -- разрабатывать рекомендации и решения по совершенствованию действующей системы управления качеством; - разрабатывать критерии эффективности и результативности СМК и ее отдельных процессов;	Не умеет проводить анализ процессов СМК с помощью «менеджерских» методов анализа; - разрабатывать мероприятия, направленные на повышение качества продукции; -- разрабатывать рекомендации и решения по совершенствованию действующей системы управления качеством; - разрабатывать критерии эффективности и результативности СМК и ее отдельных процессов;
ОПК 3.3.- Владеть навыками построения и анализа несоответствий в СМК и разработки предупреждающих мероприятий; навыками в области	Владеть навыками построения системы менеджмента на основе требований ИСО; - навыками анализа несоответствий в СМК и разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий; навыками проведения стратегического анализа для разработки стратегических направлений развития в	Владеет навыками построения системы менеджмента на основе требований ИСО; - навыками анализа несоответствий в СМК и разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий; навыками проведения	Не владеет навыками построения системы менеджмента на основе требований ИСО; - навыками анализа несоответствий в СМК и разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий; навыками проведения

<i>качества.</i>	<i>области качества.</i>	<i>стратегического анализа для разработки стратегических направлений развития в области качества.</i>	<i>стратегического анализа для разработки стратегических направлений развития в области качества.</i>
------------------	--------------------------	---	---

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине.**

<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения по дисциплине</b>	<b>Оценочные средства</b>
<i>УК-3.1. Знать основные понятия и термины, связанные с управлением персоналом; цели, задачи, функции, принципы управления персоналом.</i>	<i>Знать этапы, элементы и методы разработки стратегии по управлению персоналом; основные нормативные документы по кадровому делопроизводству; методы и формы обучения персонала; методы контроля за деятельностью персонала;</i>	<i>Индивидуальный, групповой опрос; тестирование; письменные ответы на вопросы; устный опрос (вопросы для самоконтроля) контрольные работы; собеседование, проведение деловой игры,</i>
<i>УК-3.2 Уметь оценивать, подбирать, стимулировать и планировать карьерное развитие работников и эффективное управление всеми ресурсами предприятия</i>	<i>Уметь Объективно, с учетом культурных и личностных особенностей работников, определять состояние внутренней среды организации, формировать различные типы контактов обеспечивающих достижение целей системы управления качеством и игнорирующих потенциально деструктивные культурные и национальные различий между членами коллектива. эффективно управлять трудовыми ресурсами организации; осуществлять контроль за производительной деятельностью персонала; выявлять проблемы в области управления персоналом и их решать; оценивать, подбирать, стимулировать и планировать карьерное развитие работников и эффективное управление всеми</i>	<i>Доклад; сообщение; задача; практическое задание; реферат; тесты; коллоквиум;</i>

	<i>ресурсами предприятия</i>	
<i>УК-3.3 Владеть методами и правилами эффективного менеджмента</i>	<i>Владеть правилами общего и внутрикорпоративного этикета; навыками организационного проектирования, мотивации и стимулирования труда в соответствии с принципами долевого участия и управления по результатам навыками демпфирования и позитивной трансформации внутрикомандных конфликтов и противоречий. Навыками организационного и руководящего взаимодействия с персоналом трудовых коллективов; навыками правомерной аргументации решений по управлению персоналом и ресурсами предприятия, современными технологиями управления ресурсами предприятия</i>	Кейс-задача; творческие задания (выступления, презентации, подготовка кроссворда и пр.); эссе; статья; ситуационные задачи и тесты; ролевые игры; рабочая тетрадь
<i>ОПК -3.1.Знать - методологию и терминологию управления качеством в менеджменте</i>	<i>Знать - рекомендации российских и международных стандартов серии ИСО 9000 по обеспечению качества продукции; - особенности существующих систем управления и обеспечения качества, -эволюцию и основных этапы развития менеджмента качества и общего менеджмента.</i>	Индивидуальный, групповой опрос; тестирование; письменные ответы на вопросы; устный опрос (вопросы для самоконтроля) контрольные работы; собеседование, проведение деловой игры,
<i>ОПК -3.2 Уметь проводить анализ процессов СМК и нго совершенствовать</i>	<i>Уметь проводить анализ процессов СМК с помощью «менеджерских» методов анализа; - разрабатывать мероприятия, направленные на повышение качества продукции; -- разрабатывать рекомендации и решения по совершенствованию действующей системы управления качеством; - разрабатывать критерии эффективности и результативности СМК и ее отдельных процессов;</i>	Доклад; сообщение; задача; практическое задание; реферат; тесты; коллоквиум;
<i>ОПК 3.3.- Владеть навыками построения и анализа несоответствий в СМК и разработки предупреждающих</i>	<i>Владеть навыками построения системы менеджмента на основе требований ИСО; - навыками анализа</i>	Кейс-задача; творческие задания (выступления, презентации, подготовка

<i>мероприятий; навыками в области качества.</i>	<i>несоответствий в СМК и разработки корректирующих и предупреждающих мероприятий; навыками проведения стратегического анализа для разработки стратегических направлений развития в области качества.</i>	кроссворда и пр.); эссе; статья; ситуационные задачи и тесты; ролевые игры; рабочая тетрадь
--	---	---

### **Вопросы к зачету**

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
2. Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
3. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
4. Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”.
5. Эффективное управление основными и оборотными средствами
6. Принципы и методы управления персоналом.
7. Содержание стадий разработки и внедрения проекта системы управления организации: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.
8. Субъекты управления персоналом. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Функции службы управления персоналом.
9. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.
10. Виды организационных структур управления персоналом.
11. Формирование структурных подразделений системы управления персоналом.
12. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
13. Показатели движения персонала на предприятиях
14. Анализ интенсивности и эффективности использования основных средств.
15. Анализ использования трудовых ресурсов.
16. Анализ конкурентоспособности продукции.
17. Анализ обеспеченности предприятия персоналом
18. Показатели эффективности управления персоналом
19. Содержание понятия «философия управления персоналом». Варианты философии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.
20. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
21. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.
22. Методические основы подготовки кадровой политики организации.
23. Рынок труда: понятие, виды
24. Безработица и занятость
25. Элементы организации труда
26. Анализ обновления и качества продукции.
27. Классификация затрат по первичным элементам.
28. Основное отличие «стандарт-костинга» от «директ-костинга»
29. Конкурентоспособность предприятия и качество его продукции
30. Виды власти

## 30. Понятие и виды лидерства

## 31. Теории мотивации

### **Зачтено**

- выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все теоретические вопросы билета, продемонстрировал знание функциональных возможностей, терминологии, основных элементов, умение применять теоретические знания при выполнении практических заданий. Студент без затруднений ответил на все дополнительные вопросы. Практическая часть работы выполнена полностью без неточностей и ошибок;

- выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретические вопросы, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности. При выполнении практической части работы допущены несущественные ошибки;

### **Не зачтено**

- допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки;

- выставляется студенту, если ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

## **Планы семинарских занятий**

### **Вопросы для Коллоквиума**

#### **Модуль 1. Управление персоналом**

##### **Тема 1. Сущность управления персоналом предприятия.**

1. Философия организации и философия управления персоналом.
2. Стратегия организации и стратегия управления персоналом.
3. Особенности управления персоналом при различных видах стратегии организации.
4. Основные функциональные подсистемы в управлении персоналом организации
5. Суть концепции управления кадрами
6. Основные различия между УП и УЧР.
7. Персонал, как важнейший капитал организации.
8. Роль и место управления персоналом в системе современного менеджмента.
9. Гуманистическая концепция управления персоналом.
10. Рынок труда в России: проблемы формирования и регулирования.
11. Механизм социальной защиты наемного персонала на рынке труда.
12. Особенности управления персоналом в японской и американской модели менеджмента.

##### **Тема 2. Основы организации труда. Кадровая политика**

1. Формирование и реализация стратегий управления персоналом.
2. Понятие, основные типы кадровой политики.
3. Разработка кадровой политики компании.
4. По каким признакам классифицируются рабочие места?
5. Какие факторы оказывают влияние на организацию рабочего места?

6. В чём состоит необходимость разделения труда, и какова взаимосвязь с системой научной организации труда?
7. Принципы организации труда.
8. Современные формы организации труда.
9. Основные направления организации труда.
10. Профессиональное и квалификационное разделение труда.
11. Организационная структура предприятия.

### **Тема 3. Организация системы обучения и адаптации персонала.**

1. Охарактеризуйте обучение как элемент развития персонала.
2. Какими способами организуется процесс обучения на предприятии.
3. Методы обучения.
4. Оценка эффективности обучения
5. Почему организации занимаются развитием собственных сотрудников? С чем связано усиление внимания к этому процессу в последние десятилетия? Какие методы профессионального развития Вам известны?
6. Чем определяются потребности организации в профессиональном развитии своих сотрудников? Как могут отличаться потребности профессионального развития персонала авиационного конструкторского бюро и международной сети туристических отелей?
7. Как определить потребности профессионального развития отдельного сотрудника? Какова роль отдела человеческих ресурсов в этом процессе?
8. Какова роль профессионального обучения в управлении персоналом современной организации? Как профессиональное обучение влияет на организацию, ее сотрудников, общество в целом?
9. Каковы основные элементы цикла профессионального обучения? Какова роль линейных руководителей и отдела человеческих ресурсов на каждом из этих этапов?
10. Чем определяется содержание программы и выбор методов профессионального обучения? Каковы наиболее часто используемые методы профессионального обучения? Какие методы наиболее эффективны для обучения поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе), техническим приемам (ведение бухгалтерского баланса, проведение исследования рынка, ремонт электродвигателя)?
11. Как оценить эффективность программы профессионального обучения? По каким критериям Вы бы оценили эффективность программы "100% качество" для официантов, секретарей, автослесарей, сотрудников юридического отдела страховой компании?
12. От чего зависит успех программы профессионального обучения? Какой может быть мотивация сотрудников для участия в программе профессионального обучения?
13. Какова роль консультирования и наставничества в адаптации персонала?
14. Дайте характеристику направлений деятельности подразделений по управлению адаптацией персонала организации.
15. Назовите стадии адаптации работников в организации.
16. Какие факторы влияют на ход адаптации персонала в организации?
17. В чем сущность управления адаптацией персонала в организации?
18. Назовите показатели эффективности адаптации персонала к современной организации?

### **Тема 4. Управление деловой карьерой. Виды власти, лидерство.**

1. Перспективы развития рекрутинговые агентств.
2. Опыт совместной работы рекрутинговых агентств и служб управления персоналом.
  1. Составьте портрет рекрутера.

2. Формальные и неформальные группы в организации и их роль.
3. Личностная теория лидерства и ее роль в менеджменте.
4. Понятие власти и ее роль в менеджменте организации.
5. Механизм реализации власти в менеджменте организации.
6. Объясните на реальных примерах соотношение понятий «власть» и «лидерство».
7. Являются ли синонимами понятия «руководитель» и «лидер», объясните на реальных примерах.
8. Почему один и тот же стиль руководства подходит не всем подразделениям организации?
9. Можно ли выделить наиболее эффективный стиль руководства?
10. Оцените влияние ситуационных факторов на эффективность стиля руководства.
11. Определите взаимосвязь различных подходов к теории лидерства.

## **Модуль 2. Менеджмент ресурсов**

### **Тема 5. Трудовые ресурсы предприятия и эффективное управление ими.**

1. Чем определяется эффективность системы управления персоналом организации? Как определить "идеальное" производственное поведение сотрудника организации?
2. Каковы основные движущие силы, определяющие перемены, происходящие во внешней среде функционирования экономических организаций? В чем суть происходящих в настоящий момент перемен в нашей стране? Как эти перемены сказываются на управлении персоналом организации?
3. Как добиться целостности системы управления в зрелой организации? Как создать целостную систему управления совместным предприятием, созданным организациями с различными культурами?

1. Методика экономической оценки эффективности системы управления персоналом организации.

2. Кадровый аудит.
3. Балльная оценка эффективности работы организации (БОЭРО).
4. Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ).
5. Оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ).

### **Тема 6. Основные и оборотные ресурсы предприятия: понятие, классификация, анализ.**

1. Содержание категории «основные фонды». Состав и виды основных фондов.
2. Планирование основных фондов и формулы расчёта потребности туристского предприятия в оборудовании.
3. Физические и моральный износ основных фондов и формулы их расчёта.
4. Показатели экстенсивного и интенсивного использования основных фондов.
5. Показатели фондоотдачи и фондоёмкости.

### **Тема 7. Анализ и управление затратами и себестоимостью продукции.**

1. Объясните классификацию затрат по первичным элементам.
2. Объясните классификацию затрат по статьям калькуляции.
3. Объясните классификацию затрат по способу отнесения затрат на себестоимость продукции, услуг.
4. Объясните классификацию затрат по функциональной роли в формировании себестоимости продукции, услуг.

#### **Критерии оценки (в оценках) очно-заочная форма обучения:**

«Отлично»- ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Ответ должен отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при выступлении.

«Хорошо» - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Содержание должно отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме вопроса при незначительных упущениях при выступлении и в содержании ответа

«Удовлетворительно» - ставится при неполном и слабо аргументированном раскрытии темы, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата.

## Комплект заданий для контрольной работы *Выбор варианта задания*

ТАБЛИЦА распределения контрольных вопросов по вариантам

Варианты		Варианты	
00	1,11,21,31,41	51	2,11,21,32,41
01	2,12,22,32,42	52	1,12,23,33,42
02	3,13,23,33,43	53	3,13,24,34,44
03	4,14,24,34,44	54	4,14,25,36,47
04	5,15,25,35,45	55	5,15,26,37,48
05	6,16,26,36,46	56	6,16,27,38,49
06	7,17,27,37,47	57	7,17,28,39,50
07	8,18,28,38,48	58	8,18,29,37,48
08	9,19,29,39,49	59	9,17,39,38,47 ,
09	10,20,30,40,50	60	3,10,12,25,41
10	3,12,33,39,50	61	4,11,13,26,42
11	4,и,36,29,49	62	5,17,14,27,43
12	2,13,17,47,34	63	6,13,16,28,44
13	5,18,29,39,44 .	64	7,14,19,29,45
14	6,19,27,32,48	65	8,15,20,30,41
15	7,14,21,35,49	66	9,16,21,31,42
16	8,17,20,36,41	67	10,17,22,32,43
17	9,18,23,37,48	68	11,18,23,33,44
18	19,30,26,46,3	69	12,19,24,34,45
19	20,33,45,7,16	70	13,20,25,35,46
20	21,31,41,15,9	71	14,21,26,36,47
21	22,34,46,1,13	72	15,22,27,37,48
22	23,34,3,14,45	73	16,23,28,38,49
23	24,36,4,15,46	74	17,24,29,39,50
24	25,37,5,16,47	75	18,25,30,40,49
25	25,38,6,17,48	76	4,26,31,28,50
26	26,38,7,18,49	77	5,27,32,42,11
27	27,39,50,8,19	78	6,28,33,43,12
28	28,40,31,11,44	79	7,29,34,44,13
29	30,45,4,28,13	80	8,30,35,45,14
30	29,44,3,8,14	81	'9,31,36,46,15
31	2,11,21,32,43	82	10,32,38,47,16
32	3,12,22,33,44	83	11,33,39,48,17
33	4,12,23,34,45	84	12,34,40,49,18
34	5,13,2,4,35,46	85	13,35,41,20,19
35	6,14,25,36,47	86	14,36,42,25,20
36	7,15,26,37,48	87	15,37,43,26,5
37	8,16,27,38,49	88	16,38,44,27,6
38	9,17,28,39,50	89	17,39,45,28,7



39	10,18,30,40,45	90	18,40,46,29,8
40	11,19,20,36,46	91	19,41,47,30,9
41	12,20,4,37,47	92	20,42,48,31,10
42	13,21,5,38,48	93	21,16,49,32,3
43	14,22,6,39,49	94	4,22,23,50,33
44	15,23,7,40,43	95	5,23,45,34,13
45	16,24,8,41,36	96	6,24,46,35,14
46	17,25,9,42,37	97	7,25,47,36,15
47	18,26,10,43,39	98	8,28,47,37,16
48	19,27,11,50,8	99	9,26,48,38,17
49	21,28,12,47,39		
50	2,11,22,33,44		

### **Вопросы контрольной работы**

Учебным планом по дисциплине «Управление персоналом» предусмотрена контрольная работа. Цель контрольной работы - выявить, в какой степени студентом освоен учебный материал, насколько он ориентируется в положениях дисциплины.

Прежде чем приступить к выполнению контрольной работы, необходимо внимательно изучить соответствующую учебную литературу.

Контрольная работа выполняется по одному из вариантов (100 вариантов, последние две цифры шифра студента). Контрольная работа включает 5 вопросов.

1. Стратегическое управление персоналом организации.
2. Планирование работы с персоналом организации.
3. Технология управления персоналом организации.
4. Технология управления развитием персонала организации.
5. Управление поведением персонала организации.
6. Оценка результатов деятельности персонала организации.
7. Формирование целей системы управления персоналом.
8. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом.
9. Анализ организационной структуры службы управления персоналом.
4. Анализ системы взаимосвязей службы управления персоналом в организационной структуре организации.
10. Совершенствование кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.
11. Формирование кадровой политики организации.
12. Совершенствование (формирование) системы стратегического управления персоналом.
13. Анализ стратегии управления персоналом.
14. Совершенствование кадрового планирования в организации.
15. Анализ оперативного плана работы с персоналом.
16. Анализ планирования маркетинговой деятельности в области персонала.
17. Совершенствование процесса определения потребности в персонале.
18. Совершенствование отбора персонала при приеме на работу.
19. Аудит персонала.
20. Совершенствование организационного механизма проведения отбора персонала (при найме).
21. Совершенствование деловой оценки персонала.
22. Организация системы оценки персонала для аттестации.
23. Анализ системы управления адаптацией персонала.
24. Использование результатов проведения деловой оценки персонала.
25. Анализ системы организации обучения персонала (подготовки,

- переподготовки и повышения квалификации).
26. Анализ системы планирования трудовой карьеры работника.
  27. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации.
  28. Формирование кадровой службы в организации.
  29. Управление деловой карьерой персонала в организации.
  30. Формирование кадрового резерва организации в организации.
  31. Механизм управления процессом адаптации персонала в организации.
  32. Анализ системы мотивации персонала.
  33. Специфика управления персоналом в различных национальных моделях менеджмента.
  34. Конкурсный набор персонала на работу.
  35. Анализ обеспеченности предприятия персоналом
  36. Анализ обновления и качества продукции.
  37. Анализ общей суммы затрат на производство продукции
  38. Анализ показателей рентабельности предприятия.
  39. Анализ производительности труда и трудоемкости продукции.
  40. Анализ прямых материальных и трудовых затрат.
  41. Анализ рынков сбыта продукции.
  42. Анализ себестоимости отдельных видов продукции
  43. Анализ спроса на продукцию и формирование портфеля заказов.
  44. Анализ технической оснащенности производства, возрастного состава основных фондов.
  45. Анализ факторов и комплексная оценка резервов увеличения производства и продажи продукции.

### **Критерии оценивания:**

Подготовленный и оформленный в соответствии с требованиями контрольная работа оценивается по следующим критериям:

- достижение поставленной цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в контрольной работе проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов);

- уровень эрудированности автора по изученной теме (знание автором состояния изучаемой проблематики, цитирование источников, степень использования в работе результатов исследований);

- личные заслуги автора контрольной работы (новые знания, которые получены помимо образовательной программы, новизна материала и рассмотренной проблемы, научное значение исследуемого вопроса);

- культура письменного изложения материала (логичность подачи материала, грамотность автора)

- культура оформления материалов работы (соответствие работы всем стандартным требованиям);

- знания и умения на уровне требований стандарта данной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих понятий и идей;

- степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению);

- качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов);

- использование литературных источников.

При положительном заключении работа допускается к защите, о чем делается запись на титульном листе работы.

При отрицательной рецензии работа возвращается на доработку с последующим представлением на повторную проверку с приложением замечаний, сделанных преподавателем.

#### **Критерии оценки (в баллах):**

5 баллов- получают те работы, в которых отмечено высокое качество по указанным выше критериям, содержатся элементы творчества, делаются грамотные самостоятельные выводы и обобщения, приводится аргументированный критический анализ теоретической литературы на основе глубоких знаний в области изучения закономерностей явлений и процессов, происходящих в обществе (выполнение требований 7-9)

4 балла - когда в работе полно и всесторонне освещаются вопросы темы, но нет должной степени творчества, есть незначительные упущения в содержании и по оформлению работы (выполнение требований 4-6)

1-3 баллов - ставится при неполном и слабо аргументированном раскрытии темы, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата. Студент получает в случае, когда работа полностью и частично не отвечает требованиям ее выполнения, а студент не может ответить на замечания и вопросы преподавателя, не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснения выводам и теоретическим положениям данной проблемы (выполнение 2-3 требований)

0 баллов - студент не владеет материалом вообще.

#### **Критерии оценки (в оценках) для очно- заочной формы обучения:**

«Отлично» - получают те работы, в которых отмечено высокое качество по указанным выше критериям, содержатся элементы творчества, делаются грамотные самостоятельные выводы и обобщения, приводится аргументированный критический анализ теоретической литературы на основе глубоких знаний в области изучения закономерностей явлений и процессов, происходящих в обществе (выполнение требований 7-9)

«Хорошо» - когда в работе полно и всесторонне освещаются вопросы темы, но нет должной степени творчества, есть незначительные упущения в содержании и по оформлению работы (выполнение требований 4-6)

«Удовлетворительно» - ставится при неполном и слабо аргументированном раскрытии темы, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата. Студент получает в случае, когда работа полностью и частично не отвечает требованиям ее выполнения, а студент не может ответить на замечания и вопросы преподавателя, не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснения выводам и теоретическим положениям данной проблемы (выполнение 2-3 требований)

«Не удовлетворительно» - студент не владеет материалом вообще.

### **Комплект разноуровневых задач (заданий)**

#### **Модуль 1. Управление персоналом**

##### **Задача репродуктивного уровня**

**Задача 1.** Определить заработную плату работника за месяц с учетом квартальной премии. Должностной оклад работника составляет 300 ден. ед., он отработал норму рабочего времени периода за два месяца, а в третьем месяце - 21 день из 24 дней по норме. Положение о премировании предусматривает, что квартальная премия работникам выплачивается в размере 10% квартальной суммы базового заработка за выполнение плана прибыли квартала. План прибыли квартала выполнен

**Задача 2.** Определить плановую численность торгово-оперативного персонала предприятия. В торговом зале магазина, площадью 200 кв. м, планируется 9 рабочих мест. Магазин будет работать ежедневно с 9 ч до 20 ч без перерыва на обед; выходной день — воскресенье.

**Задача 3.** В результате совершенствования режима труда и отдыха удельный вес фазы устойчивой работоспособности в сменном времени возрос с 62 до 70 %, потери времени рабочих, связанные с нерегламентированными перерывами на отдых сократилось с 8 до 4% сменного времени. Насколько при этих процентах изменились условия производительности труда?

**Задача 4.** В магазине используется смешанная система заработной платы. В бригаде работают 3 работника: продавец I категории с должностным окладом 5500 д. ед., продавец II категории с окладом 4500 д. ед. и продавец III категории с окладом 3500 д. ед. Они отработали норму времени месяца полностью. Согласно Положению об оплате труда работники получают 60% окладов за отработанное время и 40% сдельного заработка, рассчитанного по расценке 38,57 д. ед. за 1 тыс. д. ед. выручки. Фактическая выручка за месяц составила 420 тыс. д. ед.

Определить заработок работников, находящихся на смешанной системе заработной платы.

**Задача 5.** Определить заработную плату продавца торговой палатки, находящейся на вещевом рынке. Работник получает должностной оклад в размере 180 д. ед. в день и 5% от выручки. Он отработал в месяце 20 дней. За это время выручка от реализации товаров составила 124 тыс. д. ед.

**Задача 6.** Рассчитать заработок четырех работников бригады, труд которых оплачивается в зависимости от экономии затрат на предприятии. Плановый уровень издержек обращения (без фонда заработной платы) составляет 15% к выручке. Фактическая выручка бригады составила 780 тыс. д. ед., а фактические издержки обращения (без фонда заработной платы) — 98 тыс. д. ед. Коэффициенты трудового вклада работников составляют: продавца I категории — 2,3 балла, продавца II категории — 2,0 балла, продавца III категории — 1,8 балла и другого продавца III категории — 1,7 балла.

**Задача 7.** Рассчитать заработную плату четырех работников столовой, где применяется система образования средств на заработную плату от доходов с распределением их по бестарифной модели заработной платы. Предприятию установлена доля расходов на заработную плату от валовых доходов без материальных затрат в размере 40%. Работникам бригады установлены постоянные и текущие коэффициенты, характеризующие их трудовой вклад. Заработанные средства распределяются между работниками согласно полученных ими коэффициентов трудового вознаграждения.

#### Распределение заработной платы месяца при бестарифной модели

Должность	Отрабо-	Посто-	Тек-	Об-	Зараб
	танный	янный	ущий	щий	отная
1	2	3	4	5	6
1. Повар V	26	1,8	0,5	2,3	5865,
2. Повар VI	26	1,5	0,4	1,9	4845,
3. Повар III	20	1,3	0,2	1,5	2942,
4. Повар III	22	1,1	0,4	1,5	3236,
Итого			—	7,2	16

Фактические валовые доходы предприятия общественного питания составили за месяц 104 233,7 д. ед. Фактические материальные издержки составили 62 011 д. ед.

## Модуль 2. менеджмент ресурсов

**Задача 8** На основе представленных данных рассчитать коэффициент абсен-теизма на предприятии

Отработано чел./ч (всего)	856 720
Число чел./ч неявок на работу (всего)	149 800
В том числе:	
очередные отпуска	73 300
болезни	52 350
прочие неявки, разрешенные администрацией	9 200
прогулы	2 820
вынужденные отгулы по инициативе администрации	12 130
праздничные и выходные дни	379 0

**Задача 9:** На основе представленных данных рассчитать коэффициент текучести кадров на предприятии:

Число работников на начало отчетного периода	Выбыло в течение
отчетного периода (всего)	
	412
В том числе по причинам:	
окончание срока договора	58
другие причины, предусмотренные законом	91
по собственному желанию	213
увольнение по сокращению штатов	32
увольнение за нарушения трудовой дисциплины	17

### **Тема 6. Основные и оборотные фонды предприятия: понятие, классификация, анализ**

1. Определить норматив оборотных средств в производственных запасах по одному из видов материалов, если программа выпуска изделий А за год – 3000 шт.; норма расхода материала на одно изделие – 60 кг; цена материала – 30 тыс. руб. за 1кг; интервал между поставками – 28 дней; период страхового запаса – 6 дней.

2. Определить величину высвобождающихся оборотных средств за счет ускорения их оборачиваемости, если длительность одного оборота оборотных средств снизилась с 54 до 52 дней. Объем реализации продукции составляет 3330,0 млн. руб.

3. Определить фондоотдачу, фондоемкость, общую и техническую фондовооруженность на предприятии, если выручка от реализации продукции в отчетном году составила 32100 тыс. руб., среднегодовая стоимость основных

производственных фондов 14400 тыс. руб., (в том числе их активной части – 2250 тыс. руб.), среднесписочная численность рабочих 126 человек.

4. Определить первоначальную, остаточную стоимости основных производственных фондов, коэффициенты износа и годности на конец года, годовую сумму амортизационных отчислений, а также коэффициенты обновления и выбытия, если первоначальная стоимость основных производственных фондов предприятия на начало года ( $F_n$ ) составляла 16520 тыс. руб., износ фондов на начало года составлял 32,5 %, за год выбыло фондов по первоначальной стоимости на 720 тыс. руб., по остаточной стоимости на 124,2 тыс. руб. За год введено фондов на сумму 1020 тыс. руб. Средняя годовая норма амортизации основных фондов – 9,5 %.

5. Определить норму амортизации и годовую величину амортизационных отчислений оборудования, если известно, что их восстановительная стоимость составляет 3800 тыс. руб., ликвидационная стоимость – 90 тыс. руб., срок службы оборудования – 8 лет.

### Критерии оценки ( в баллах)

За решение каждой задачи, в зависимости от сложности, дается определенное количество баллов, но не каждое решение заслуживает высшей оценки. Поэтому проверяющий решение задачи вынужден выставить лишь часть баллов от номинала. Система проверки представляет собой перечень критериев, по которым оценивается решение задачи. Каждому критерию соответствует процентное отношение от номинального количества баллов за задачу (см. таблицу).

Оцениваемые элементы знаний, умений, навыков	Процент
1. Ознакомление с условием задачи. В том числе:	25
– Краткая запись условия.	5
– Использование физической символики.	5
– Запись единиц измерения и перевод их в СИ.	5
– Хорошее оформление работы	5
– Нахождение и запись необходимых табличных и дополнительных данных.	5
2. Составление плана решения. В том числе:	25
– Обоснование выбора физических формул для решения.	10
– Рациональный способ решения.	10
– Запись формул.	5
3. Осуществление решения. В том числе:	25
– Вывод расчетных(ой) формул(ы).	15
– Умение решить задачу в общем виде.	10
4. Проверка правильности решения задачи. В том числе:	25

– Вычисления.	5
– Математические операции с единицами измерения физических величин.	5
– Краткое объяснение решения.	5
– Оригинальный способ решения.	5
– Анализ полученных результатов.	5

### Критерии оценки ( в оценках) очно-заочная форма обучения

Система проверки представляет собой перечень критериев, по которым оценивается решение задачи. Каждому критерию соответствует процентное отношение от номинального количества баллов за задачу (см. таблицу).

Оцениваемые элементы знаний, умений, навыков	Процент
1. Ознакомление с условием задачи. В том числе:	25
– Краткая запись условия.	5
– Использование физической символики.	5
– Запись единиц измерения и перевод их в СИ.	5
– Хорошее оформление работы	5
– Нахождение и запись необходимых табличных и дополнительных данных.	5
2. Составление плана решения. В том числе:	25
– Обоснование выбора физических формул для решения.	10
– Рациональный способ решения.	10
– Запись формул.	5
3. Осуществление решения. В том числе:	25
– Вывод расчетных(ой) формул(ы).	15
– Умение решить задачу в общем виде.	10
4. Проверка правильности решения задачи. В том числе:	25
– Вычисления.	5
– Математические операции с единицами измерения физических величин.	5
– Краткое объяснение решения.	5
– Оригинальный способ решения.	5
– Анализ полученных результатов.	5

Критерии оценок разрабатывались следующим образом.

Решение задачи можно условно разбить на четыре этапа [1–3].

Ознакомиться с условием задачи (анализ условия задачи и его наглядная интерпретация схемой или чертежом).

Составить план решения задачи (составление уравнений, связывающих физические величины, которые характеризуют рассматриваемое явление с количественной стороны);

Осуществить решение (совместное решение полученных уравнений относительно той или иной величины, считающейся в данной задаче неизвестной);

Проверка правильности решения задачи (анализ полученного результата и числовой расчет).

В свою очередь каждый этап разбит на отдельные пункты (критерии), по которым можно судить о сформированности у студента умений и навыков.

За полностью выполненный этап решения участнику начисляется 25% от номинальной оценки задачи (оценка «Отлично»), в противном случае (этап реализован не полностью или совсем не рассматривался) студенту начисляются проценты только за выполненные пункты данного этапа.

Таким образом, чтобы оценить решение задачи необходимо сложить все начисленные студенту проценты, а затем перевести их в оценки.

### **Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)**

1. Научные школы управления персоналом.
2. Концепция управления персоналом.
3. Организационная структура кадровой службы организации (предприятия) разных сфер деятельности.
4. Кадровые, нормативно-методические, правовые, информационные обеспечения системы управления персоналом.
5. Источники и пути привлечения персонала в организацию.
6. Виды, задачи собеседования и рекомендации по их успешному проведению.
7. Виды и организация управления адаптацией персонала.
8. Принципы и направления рационального использования персонал.
9. Сущность теории мотивации трудовой деятельности.
10. Классификация и сущность мотивов и стимулов трудовой деятельности.
11. Управление социальным развитием организации.
12. Цели и виды обучения персонала.
13. Циклическая модель обучения персонал.
14. Понятие и виды деловой карьеры, основные этапы ее планирования.
15. Управление деловой карьерой работников организации.
16. Формирование кадрового резерва в организации.
17. Сущность концепции государственной кадровой политики и ее направления.
18. Деловая оценка персонала.
19. Кадровая политика организации и ее направления.
20. Кадровое планирование в системе работы с персоналом.
21. Карьера деловой женщины
22. МРОТ и прожиточный минимум
23. Анализ рынка труда Республики Башкортостан
24. Распределение занятых по видам деятельности
25. Малое предпринимательство как способ повышения занятости населения.
26. Трудовые ресурсы предприятия и оценка эффективности их использования.
27. Оборотные средства предприятия. Их кругооборот, состав и структура.
28. Методы определения потребности в оборотных средствах предприятия.



29. Методы оценки кадрового потенциала предприятия, их достоинства, недостатки и сферы применения.
30. Современные формы оплаты труда на предприятиях и их характеристика.
31. Издержки предприятия, их состав, структура и методы оптимизации.
32. Сущность, виды и методы оценки предпринимательских рисков.
33. Инновации, их экономическая сущность и классификация. Организация инновационной деятельности.
34. Абсолютные и относительные показатели оценки результатов хозяйственной деятельности предприятий.
35. Способы оценки качества продукции (услуг). Стандарты и системы качества (в конкретной отрасли).
36. Характеристика основных методов снижения затрат на производство продукции и оказание туристских услуг.

### **Критерии оценки (в баллах):**

- **5** баллов выставляется студенту, если раскрыта суть рассматриваемого аспекта и причина его рассмотрения; описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения; доклад имеет презентацию; соблюден регламент при представлении доклада; представление, а не чтение материала; использованы нормативные, монографические и периодические источники литературы; четкость дикции; правильность и своевременность ответов на вопросы; оформление доклада в соответствии с требованиями сдачи его преподавателю;

- **4** балла выставляется студенту, если невыполнены любые два из вышеуказанных условий;

- **3** балла выставляется студенту, если невыполнены любые четыре из вышеуказанных условий;

- **1-2** балла выставляется студенту, если невыполнены любых шесть из указанных условий

### **Критерии оценки (в оценках) заочная форма обучения:**

- **«Отлично»** выставляется студенту, если раскрыта суть рассматриваемого аспекта и причина его рассмотрения; описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения; доклад имеет презентацию; соблюден регламент при представлении доклада; представление, а не чтение материала; использованы нормативные, монографические и периодические источники литературы; четкость дикции; правильность и своевременность ответов на вопросы; оформление доклада в соответствии с требованиями сдачи его преподавателю;

- **«Хорошо»** выставляется студенту, если невыполнены любые два из вышеуказанных условий;

- **«Удовлетворительно»** выставляется студенту, если невыполнены любые четыре из вышеуказанных условий;

- **«Неудовлетворительно»** балла выставляется студенту, если невыполнены любых шесть из указанных условий

## **Кейс-задачи**

### **Модуль 3.Управления персоналом**

**Форма проведения:** обсуждение предложенных кейсов на основе их анализа.

*Ситуация 1.* В отделе по связям с клиентами работают секретарями две женщины - Петренко Ю.И. и Иванова А.А. Один день в неделю их деятельность заключается главным образом в том, чтобы оформлять тексты стандартных ответов. Эта работа состоит из двух операций - подготовка текста и оформление письма.

В данном виде работы Иванова А.А. уступает своей коллеге по всем статьям: Петренко Ю.И. затрачивает на составление текста 5 мин., а на его оформление - 1 мин. Иванова А.А. затрачивает на текст - 10 мин., а на его оформление - 5 мин.

Тем не менее, отношение между сотрудницами хорошие, а реакция руководителя офиса на низкую производительность Ивановой А.А. терпимая, т.к. она имеет значительные преимущества в других видах работы - зная английский язык, может перевести текст и ответить на вопросы иностранца.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Выгодно ли работницам объединиться, разделив между собой трудовые операции?
2. Если да, то как они могут это сделать и какую выгоду по времени в расчёте на 1 час они получат?

*Ситуация 2.* На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной *дополнительной оплаты* сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

*Вопросы.*

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

*Ситуация 3.* Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как следует поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

*Ситуация 4.* Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива - пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, и только потом решу, как поступить.

Задание 5. Вы оценили сотрудника частично отрицательно и сообщаете ему оценки, касающиеся, например, производительности труда, качества работы, осознания необходимости сокращать расходы, повышать надежность работы, улучшать отношение к сотрудникам и руководителям. Он возмущен и намеревается склонить Вас к своей точке зрения. *Контрольные вопросы:* 1. Какой конфликт имеет место? 2. Какова причина конфликта? 3. Как поведете себя Вы, если убеждены в правильности своей оценки?

Задание 6. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас. *Контрольный вопрос:* Как Вы построите беседу при встрече с ним?

Задание 7. Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии. *Контрольные вопросы:* 1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому? 2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому? 3. Что Вы перенесете на другие дни?

Задание 8. Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. *Контрольные вопросы:* 1. Какой способ планирования является оптимальным? 2. Чью точку зрения поддерживаете Вы и почему?

Задание 9. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома. *Контрольные вопросы:* 1. Верно ли он поступает? 2. В чем заключается его ошибка? 3. Что следует делать, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем?

#### **Тема. Конкурентоспособность предприятия и качество его продукции**

*«Анализ кейсов по проблемам качества услуг на предприятии туризма»*

Тема.

**Форма проведения:** обсуждение предложенных кейсов на основе их анализа.

#### **Задание 1:**

В романе Ф. Кафки описывается небольшая гостиница, предназначенная для обслуживания исключительно чиновников администрации Замка. Высокое положение клиентов гостиницы делает службу в этом заведении особенно почетной, но вместе с тем и сложной, так как к персоналу, обслуживающему гостей из Замка, предъявляются весьма высокие требования. Тот, кто им не соответствует, лишается своего места и своих привилегий. В отрывке, приведенном ниже, девушка по имени Пеппи, недолго проработавшая в престижнейшей должности буфетчицы, размышляет о причинах своей неудачной карьеры и обсуждает с одним из посетителей (К) преимущества и

недостатки своей предшественницы - Фриды, которую волею вершителя всех судеб - Кламма вновь назначит на прежнюю должность.

...А она ввела кое-какие новшества. Фрида, не от усердия, а, скорее, от скупости, от властолюбия, от страха, что кому-то надо уступить какие-то свои права, всегда обслуживала слуг сама, особенно когда никто не видел, но Пеппи, напротив, целиком поручила это дело парням из погреба, они ведь куда пригоднее для такой работы. Таким образом, она оставляла себе больше времени для господских комнат, постояльцы обслуживались быстрее, кроме того, она могла перекинуться с каждым несколькими словами, не то, что Фрида - та себя, по-видимому, берегла для одного Кламма и любое слово, любую попытку подойти к ней воспринимала как личное оскорбление Кламму. Впрочем, это было довольно умно, потому что, когда она потом подпускала кого-то к себе поближе, это считалось неслыханной милостью. По Пеппи ненавидит такие уловки, да ей и не годилось начинать с них. Пеппи со всеми была любезна, и ей отвечали любезностью. Видно, всех радовала перемена, а когда эти господа, натрудившись, наконец, улучают минутку, чтобы посидеть за кружкой пива, они форменным образом перерождаются, если только сказать им словечко, улыбнуться, повести плечиком. И все наперебой до того часто ерошили кудри Пеппи, что ей десять раз на дню приходилось подправлять прическу, а не поддаваться соблазну этих флакончиков и бантиков никто не мог, даже такой рассеянный человек, как сам К. Так проходили дни, в напряжении, в постоянной работе, но и с большим успехом. Если бы они только не так скоро пролетели, если бы их было хоть немного больше! Четыре дня - это очень мало, даже если напрягаешься до изнеможения; может быть, пятый день принес бы больше, но четыре дня слишком мало! ... А потом случилось, пожалуй, самое большое несчастье: за эти четыре дня Кламм ни разу не вышел в буфет, хотя все время находился в Деревне. Если бы он пришел, то это было бы главным и решительным испытанием для Пеппи, которого она, впрочем, не боялась, а, скорее, ему радовалась...

*(К) излагает свою версию событий*

... Ты славная девочка, Пеппи, но не так легко тебя понять. Я, например, сначала считал тебя злой и высокомерной, но ты вовсе не такая, тебя просто сбива с толку должность буфетчицы, потому что ты для нее не годишься. Я не хочу сказать, что место для тебя слишком высоко, это вовсе не какое-нибудь особенное место, может быть, оно, если присмотреться, несколько почетнее твоей прежней службы, но, в общем, разница не велика, скорее, обе должности похожи как две капли воды; впрочем, можно, пожалуй, и предпочесть должность горничной должности буфетчицы, потому что горничная всегда имеет дело только с секретарями, а тут, при буфете, хоть ты и обслуживаешь по господским комнатам начальство, секретарей, но тебе приходится сталкиваться и с самым ничтожным людом вроде меня, ведь я имею право быть только тут, в буфете, а не в других местах. И разве общение со мной такая уж великая честь? Тебе, конечно, все кажется по-другому, и, быть может, у тебя есть какие-то основания. Но именно потому ты на это место и не годишься. Место как место, а для тебя оно царствие небесное, потому что ты с таким жаром и берешься за все, наряжаешься, как, по твоему мнению, должны рядиться ангелы - хотя они совсем не такие, - дрожишь от страха потерять службу, вечно воображаешь, что тебя преследуют, всех, кто, по твоему мнению, может тебя поддержать, ты пытаешься завоевать преувеличенной любезностью и только им мешаешь, отталкиваешь их, потому что они в гостинице ищут покоя и вовсе не желают ко всей окружающей их суете добавлять и суету буфетчицы. Может статься, что кто-нибудь из высоких гостей и не заметил перемены после ухода Фриды, но теперь-то они все об этом знают и действительно скучают по Фриде, потому что Фрида, по-видимому, вела себя иначе. Какая бы она ни была в остальном, как бы она ни относилась к своему месту, но на службе она была опытной, сдержанной, владела собой, ты же сама это отмечала, хотя и не сумела извлечь из этого пользу для себя. А ты когда-нибудь следила за ее взглядом? Это же был взгляд не простой буфетчицы, а почти хозяйки. Все она охватывала, и каждого в отдельности тоже, и взгляд, предназначенный каждому в отдельности, был настолько силен, что ему сразу подчинялись. ... И Кламм добровольно спускался сюда, в буфет, он даже торопился сойти, и никто его в коридоре не подкарауливал, никто из-за него работу не запускал, Кламм должен был сам потрудиться и сойти вниз.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Какой сегмент рынка обслуживала описываемая гостиница?
2. В чем состояла специфика требования основной клиентуры отеля?
3. Как Пеппи старалась повысить качество обслуживания в буфете?
4. Почему Пеппи пришлось расстаться с должностью?
5. Какой самый веский аргумент свидетельствует о преимуществах Фриды перед Пеппи?

### **Критерии оценки (в баллах):**

Три балла- ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Ответ должен отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при выступлении.

Два балл - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Содержание должно отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме вопроса при незначительных упущениях при выступлении и в содержании ответа

Один балл - ставится при неполном и слабо аргументированном раскрытии темы, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата.

### **Критерии оценки (в оценках) очно-заочная форма обучения:**

«Отлично» - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Ответ должен отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при выступлении.

«Хорошо» - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Содержание должно отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме вопроса при незначительных упущениях при выступлении и в содержании ответа

«Удовлетворительно»- ставится при неполном и слабо аргументированном раскрытии темы, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата.

### **Деловая (ролевая) игра**

#### **Тема. Управление деловой карьерой. Виды власти, лидерство.**

#### **Деловая игра №2 «Собеседование»**

*Решающий критерий при приеме на работу: спросите себя, как бы вы себя чувствовали, если бы этот человек работал на вашего конкурента, а не на вас? (Харви Маккей)*

1. Описание ситуации: Определяется вакансия и 2 претендента на нее. Студенты разделяются на 2–3 группы, представляющие различные компании. Каждая группа выбирает сферу деятельности своей компании и название. Представители организаций формируют требования к претендентам, составляют список вопросов для проведения собеседования, определяют лиц, проводящих собеседование. Претенденты на вакантную должность разрабатывают свою профессиональную биографию и формируют стратегию поведения на собеседовании.
2. Постановка задачи. Цель каждого претендента – постараться поступить на работу в эти фирмы, конкурируя друг с другом. Цель каждой фирмы – отобрать наиболее пригодного, на их взгляд, специалиста. В конце деловой игры каждая фирма должна определить, какого кандидата она берет на работу и почему. При этом фирма может не взять ни одного кандидата.

3.3.

3. Методические указания: После проигрывания ситуации преподавателем, совместно со студентами проводится анализ игры, рассматриваются наиболее удачные вопросы, задаваемые на собеседовании и успешные резюме.

При составлении резюме, студентам рекомендуется ориентироваться на обзор Ф.С. Эндикота, директора службы трудоустройства Северо-Западного университета, Бостон, США «50 причин отказа в работе».

### **50 причин отказа в работе**

(на основе обзора Ф.С. Эндикота, директора службы трудоустройства Северо-Западного университета, Бостон, США) алкий внешний вид.

1. Стремление показать свое превосходство, манеры всезнайки.
2. Неумение хорошо говорить: слабый голос, плохая дикция, ошибки в ударении и произношении.
3. Отсутствие плана карьеры: четких целей и задач.
4. Неуверенность в себе и неискренность.
5. Отсутствие интереса и энтузиазма.
6. Невозможность сверхурочной работы.
7. Заинтересованность только в высокой зарплате.
8. Низкий уровень успеваемости во время учебы.
9. Высокий уровень притязаний по должности и зарплате, нежелание начинать с низших должностей.
10. Постоянные самооправдания, ссылки на неблагоприятные факторы, отклончивые ответы.
11. Недостаток такта, незнание делового этикета.
12. Недостаточная зрелость суждений.
13. Агрессивность поведения, недостаток вежливости.
14. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
15. Недостаточное умение ориентироваться в общественных явлениях.
16. Нежелание учиться, повышать свою квалификацию.
17. Излишняя медлительность, заторможенность реакций.
18. Избегание смотреть в глаза консультанту.
19. Вялое «рыбье» рукопожатие.
20. Нерешительность.
21. Стремление к удовольствиям, бездельничанью.
22. Неудачная семейная жизнь.
23. Плохие взаимоотношения с родителями.
24. Неряшливость.
25. Отсутствие конкретных целей, согласие на любую работу.
26. Желание получить временную работу.
27. Мало чувства юмора.
28. Низкая квалификация.
29. Несамостоятельность, действие по указке родителей.
30. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
31. Подчеркивание личных связей с влиятельными людьми.
32. Нежелание отправляться туда, куда требуется.
33. Цинизм.
34. Низкий морально-нравственный уровень.
35. Лень.

36. Нетерпимость инакомыслия.
37. Узость интересов.
38. Неумение ценить время, праздность.
39. Плохое состояние финансовых дел.
40. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
41. Неспособность воспринимать критику.
42. непонимание ценности опыта.
43. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
44. Радикальность идей.
45. Отсутствие каких-либо сведений об организации.
46. Невоспитанность, неблагодарность за уделенное ему внимание и время.
47. Отсутствие вопросов о работе консультанту.
48. Авторитарность, стремление оказать давление на консультанта.
49. Неопределенность ответов на вопросы.

### **Деловая игра «Посадка на Луну»**

Цель: ознакомление студентов с различными теориями лидерства на основе имитации работы временной рабочей группы.

Процедура

Шаг 1. Из студенческой группы преподавателем формируется рабочая группа в составе 6–7 человек, которая располагается в центре аудитории. Ос-тальные малые группы являются наблюдателями. Преподаватель описывает ситуацию: «Ваша команда на космическом корабле приземлилась на теневой стороне луны и вам необходимо добраться до базы. Так как дорога длинная,

и идти придется пешком, вы можете взять с собой ограниченное количество предметов. Перед рабочей группой стоит задача выбрать наиболее значимые в дороге предметы».

Шаг 2. Процесс работы начинается с индивидуального ранжирования значимости предметов от 1 до 15. Для фиксирования результатов используется нижеприведенная таблица. Далее группа в ходе обсуждения должна при-нять групповое решение. Наблюдатели анализируют процесс работы, фикси-руя поведение каждого члена группы.

Шаг 3. По окончании обсуждения члены рабочей группы рассчитывают индивидуальные отклонения от групповых и экспертных решений. Наблюда-тели обсуждают процесс работы и выделяют лидера(ов) в группе, свое мне-ние наблюдатели обосновывают, используя различные теории лидерства.

### **Деловая игра «Эффективность коммуникации»**

Цели:

- обучение эффективной коммуникации как условию принятия группового профессионально значимого решения;
- выявление способностей участников игры к коллективной работе.

Задачи:

- исследовать процесс принятия решения группой;
- наработать навыки эффективного поведения для достижения согласия при решении групповой задачи;
- определить основные стили поведения участников при возникновении конфликтных ситуаций в ходе принятия совместного решения.

А) Деловая игра «Ядерная катастрофа»

Инструкция для участников.

Перенеситесь мысленно в середину третьего тысячелетия нашей эры. Ваша группа - Центр управления земной цивилизацией, а также экспериментальными космическими станциями.

Внезапно начинается третья мировая война, весь мир рушится. Через пятнадцать минут будет нанесен глобальный ядерный удар, уцелеть после которого, возможно, не удастся ни Вам, ни другим.

В этот момент с одной из наиболее отдаленных станций Вы получаете сигнал. Там сложилась особая ситуация: на станции находятся 10 человек специальное ядерное убежище вмещает лишь 6 человек (возможно, эти 6 человек единственные останутся в живых).

Люди на станции не могут сами выбрать этих шестерых, поэтому согласны подчиниться любому Вашему решению.

Ваша задача: принять решение, с которым будут согласны все члены группы, обладая ограниченным временем и ограниченной информацией об этих людях. На станции находятся:

1. Бухгалтер, мужчина, 31 год.
2. Его жена, на 6-м месяце беременности.
3. Студент-медик второго курса, бойкий черный американец.
4. Мужчина, историк, недавно выпустивший книгу.
5. Актриса из Голливуда, которая танцует и поет.
6. Биохимик, женщина.
7. Православный священник, 56 лет.
8. Студентка колледжа.
9. Олимпийский чемпион, легкоатлет.
10. Полицейский, который никогда не расстается с револьвером.

Время обсуждения 15 минут.

Б) Деловая игра «Материальная помощь»

Разделитесь на подгруппы по 4-5 человек. Представьте себе, что вы - комиссия, которой предстоит определить, кому из работников предприятия следует оказать единовременную материальную помощь в размере 50 тысяч рублей. Все кандидатуры уже распределены, осталась только одна дотация на 10 претендентов и 10 минут на принятие решения о том, кому именно она достанется. Решение должно быть принято единогласно. Список кандидатов на дотацию:

1. Женщина, 52 года, проработала на предприятии 30 лет. Мать пятерых взрослых детей.
2. Работник, получивший в прошлом месяце травму из-за неисправного оборудования. Срочно нуждается в операции.
3. Мать-одиночка, ее единственный сын 8 лет, болен диабетом.
4. Молодая семья, нуждающаяся в приобретении жилья. Супруга в настоящий момент ждет второго ребенка.
5. Старейший работник организации, ветеран труда, который в ближайшее время выходит на пенсию и рассчитывает на ценный подарок от организации.
6. Многодетный отец, нуждающийся в средствах на обучение старших детей в колледже.
7. Женщина, 38 лет, буквально вчера осталась вдовой с тремя детьми и срочно нуждается в деньгах для оплаты ритуальных услуг.
8. Перспективный молодой специалист, претендующий на оплату заграничной стажировки и дорогостоящего повышения квалификации.
9. Специалист из другого города, нуждающийся в аренде жилплощади.
10. Спортсмен, которому требуются деньги на поездку на соревнования, где он будет отстаивать честь предприятия.

По окончании обсуждения каждая подгруппа озвучивает свое решение и аргументирует его.

**Критерии оценки (в оценках) очно-заочная форма обучения:**

- «Отлично» выставляется студенту, если он быстрее справился с полученным заданием, активно принимал участие в обсуждении вопроса;



- «Хорошо» выставляется студенту, если он справился с заданием позже, но все сделал правильно;
- «Удовлетворительно» выставляется студенту, если он активно участвует в игре, но с помощью подсказок и помощи сторонних решил поставленную задачу, но в игре знания не может применить;
- «Не удовлетворительно» выставляется студенту, если не владеет материалом вообще.

### Примерные тестовые задания

1. Процесс использования индивидуумов (сотрудников) для достижения целей компании - это:
  - а) управление человеческими ресурсами;
  - б) развитие человеческих ресурсов;
  - в) общее линейное руководство;
  - г) политика компании в области управления кадровым потенциалом.
2. Управление человеческими ресурсами - это:
  - а) процесс анализа трудовых операций и планирования человеческих ресурсов;
  - б) процесс использования индивидуумов (сотрудников) для достижения целей компании;
  - в) процесс управленческого воздействия на сотрудников;
  - г) среди перечисленных вариантов правильного нет.
3. Управление человеческими ресурсами помимо 5 специфических функций включает в себя:
  - а) политику организации в области управления человеческими ресурсами;
  - б) стратегическое управление персоналом;
  - в) общее линейное руководство;
  - г) наличие в организации высококлассного персонала.
4. Что из перечисленного не включается в состав 5 специфических функций управления человеческими ресурсами:
  - а) кадровое обеспечение;
  - б) вознаграждение;
  - в) развитие человеческих ресурсов;
  - г) социальная ответственность.
5. Осознанное воздействие руководителя на своих подчиненных с целью исполнения ими прямых должностных обязанностей и достижения, поставленных целей трудовой деятельности, представляет собой:
  - а) кадровое обеспечение;
  - б) развитие человеческих ресурсов;
  - в) общее линейное руководство;
  - г) систему управления персоналом.
6. Система, в которой реализуются функции управления человеческими ресурсами организации - это:
  - а) система управления персоналом;
  - в) система линейного руководства персоналом;
  - в) система управления предприятием;
  - г) система реализации трудового потенциала организации.
7. Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом динамики внутренней и внешней среды, обеспечивающее выживаемость организации и достижение ею целей деятельности в долгосрочном периоде, называется:
  - а) трудовое управление персоналом;
  - б) тактическое управление персоналом;
  - в) стратегическое управление персоналом;
  - г) административное управление персоналом.
8. Что из перечисленного не относится к принципам стратегического управления персоналом:

- а) долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений;
  - б) интегрированность процессов управления персоналом;
  - в) партнерство как форма взаимодействия между руководством и исполнителями;
  - г) среди перечисленных вариантов правильного нет.
9. Методический процесс определения навыков, обязанностей и знаний, которые нужны для выполнения трудовых действий в организации, называется:
- а) анализ работы;
  - б) маркетинг персонала;
  - в) разработка стандартов выполнения работы;
  - г) планирование трудовой деятельности.
10. Совокупность заданий, которые должны быть выполнены для того, чтобы организация достигла своих целей, составляют:
- а) работу;
  - б) должность;
  - в) квалификационные требования;
  - г) права и обязанности работника.
11. Набор заданий, выполняемых одним человеком, и возлагаемая на него ответственность, составляют:
- а) работу;
  - б) должность;
  - в) квалификационные требования;
  - г) стандарты выполнения работы.
12. Документ, в котором сообщается информация относительно рабочих заданий, обязанностей и ответственности, связанных с конкретной должностью, называется:
- а) должностная инструкция;
  - б) перечень квалификационных требований;
  - в) положение о правах и обязанностях работника;
  - г) трудовой договор.
13. Процесс выявления потребности организации в человеческих ресурсах и составления планов по удовлетворению этих потребностей, называется:
- а) прогноз потребности в персонале;
  - б) планирование человеческих ресурсов;
  - в) разработка программы по созданию резерва;
  - г) планирование преемственности.
14. Что из перечисленного является методикой прогнозирования потребности в персонале:
- а) планирование с нулевого уровня;
  - б) планирование на основе управленческих оценок;
  - в) планирование с использованием математических моделей;
  - г) все вышеперечисленные варианты.
15. Текучесть кадров - это:
- а) увольнение работников по причинам, не связанным с производственной необходимостью;
  - б) увольнение работников, проработавших в организации в течение года;
  - в) увольнение работников по причинам, связанным с производственной необходимостью;
  - г) среди перечисленных вариантов правильного нет.
16. Коэффициент текучести кадров представляет собой выраженное в процентах частное от деления:
- а) количества, уволившихся за период на среднее количество сотрудников за этот же период;
  - б) количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на количество сотрудников на начало анализируемого периода;
  - в) количества, уволившихся за период на количество сотрудников на начало анализируемого периода;
  - г) количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на среднее количество сотрудников за этот же период.

17. Коэффициент выживаемости представляет собой выраженное в процентах частное от деления:

- а) количества, уволившихся за период на среднее количество сотрудников за этот же период;
- б) количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на количество сотрудников на начало анализируемого периода;
- в) количества, уволившихся за период на количество сотрудников на начало анализируемого периода;
- г) количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на среднее количество сотрудников за этот же период.

18. Планирование преемственности - это:

- а) разработка программы кадровых перестановок;
- б) увольнение прежних сотрудников и наем более квалифицированных;
- в) осуществление возможных замещений;
- г) процесс, в ходе которого на случай освобождения управленческой должности обеспечивается наличие квалифицированного сотрудника, способного занять эту должность.

19. Корректировочные мероприятия по увеличению гибкости управления занятостью работников применяются в случае:

- а) прогнозируемого недостатка работников;
- б) прогнозируемого избытка работников;
- в) прогнозируемого равновесия работников;
- г) среди перечисленных вариантов правильного нет.

20. Корректировочные мероприятия по удержанию и привлечению работников применяются в случае:

- а) прогнозируемого недостатка работников;
- б) прогнозируемого избытка работников;
- в) прогнозируемого равновесия работников;
- г) среди перечисленных вариантов правильного нет.

21. При обзоре и оценке внутренних и внешних источников привлечения кандидатов учитывается соотношение между кандидатами, привлеченными из числа работников компании, и кандидатами, привлеченными извне, равное:

- а) 1:5;
- б) 3:5;
- в) 5:1;
- г) 5:3.

22. Что из перечисленного не относится к корректировочным мероприятиям по увеличению гибкости управления занятостью работников:

- а) ограниченный наем;
- б) реинжиниринг бизнеса;
- в) пересмотр системы вознаграждения;
- г) изменение стандартов отбора.

23. Деятельность по поиску и привлечению потенциальных работников, подходящих для занятия вакантных должностей, называется:

- а) подбор;
- б) набор;
- в) отбор;
- г) рекрутмент.

24. Процесс выбора из группы кандидатов на вакантную должность наиболее подходящего работника, называется:

- а) набор;
- б) наем;
- в) отбор;
- г) рекрутмент.

25. Длительный процесс, в ходе которого человек ставит карьерные цели и находит способы достичь их, называется:

- а) индивидуальное планирование карьеры;
- б) развитие карьеры;
- в) планирование карьеры сотрудника;
- г) карьерный путь.

26. Определение организацией путей и направлений, в которых организация собирается развивать работников, называется:

- а) организационное планирование карьеры;
- б) организационное развитие карьеры;
- в) организационный карьерный путь;
- г) все вышеперечисленные варианты.

27. Традиционный карьерный путь - это:

- а) поступательное продвижение сотрудника вверх по вертикали;
- б) как вертикальная последовательность должностей, так и ряд возможностей в горизонтальной плоскости;
- в) приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности;
- г) развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний.

28. Сжатая характеристика человека как работника, предназначенная заинтересовать работодателя в личной встрече с потенциальным сотрудником, называется:

- а) резюме;
- б) объявление «ищу работу»;
- в) сопроводительное письмо;
- г) совокупность всех перечисленных вариантов.

29. Сетевой карьерный путь - это:

- а) поступательное продвижение сотрудника вверх по вертикали;
- б) вертикальная последовательность должностей и ряд возможностей в горизонтальной плоскости;
- в) приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности;
- г) развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний.

30. Карьерный путь дополнительных навыков — это:

- а) побочные, дополнительные действия, предпринимаемые сотрудником в рамках компании-работодателя с целью повысить свою ценность для нее и приобрести достаточную степень незаменимости на своем рабочем месте;
- б) как вертикальная последовательность должностей, так и ряд возможностей в горизонтальной плоскости;
- в) приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности;
- г) развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний.

31. Двойной карьерный путь - это:

- а) развитие карьеры по пути расширения управленческих полномочий;
- б) как вертикальная последовательность должностей, так и ряд возможностей в горизонтальной плоскости;
- в) приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности;
- г) развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний.

32. Сопроводительное письмо - это:

- а) аргументация востребованности кандидата на искомом рабочем месте;
- б) сжатая характеристика человека как уникального работника, предназначенная заинтересовать работодателя в личной встрече с потенциальным сотрудником;

- в) документ, в котором в полном объеме раскрываются личные данные, образование и научная деятельность ищущего работу;
- г) расширенный вид резюме.
33. Процесс обучения сотрудников состоит из:
- а) 3 шагов;
- б) 5 шагов;
- в) 7 шагов;
- г) 10 шагов.
34. Определение потребности в обучении происходит путем анализа:
- а) организации в целом;
- б) комплекса тактических задач, необходимых для достижения целей;
- в) индивидуальных потребностей обучения;
- г) все выше перечисленные варианты.
35. Приспособление и постепенное вхождение работника в производственные условия, характерные для организации-работодателя, называется:
- а) трудовая адаптация;
- б) профессиональная адаптация;
- в) социально-психологическая адаптация;
- г) среди перечисленных вариантов правильного нет.
36. Что из перечисленного не является функцией трудовой адаптации:
- а) введение новичка в рабочую группу;
- б) поощрение помощи новичку со стороны опытных работников;
- в) формирование у новичка системы знаний о компании-работодателе;
- г) среди перечисленных вариантов правильного нет.
37. Что из перечисленного не является предметом общей адаптации сотрудника:
- а) функции подразделения, на работу в которое поступает сотрудник;
- б) информация о руководителях;
- в) механизм компенсации ущерба, нанесенного работником организации;
- г) оплата труда.
38. Что из перечисленного не является предметом специальной адаптации сотрудника:
- а) рабочие обязанности и ответственность;
- б) возможности обучения на работе;
- в) взаимоотношения с другими подразделениями;
- г) отношения с местными и общегосударственными инспекциями.
39. Что из перечисленного не является формой адаптации персонала:
- а) адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до 3 лет;
- б) собственно развитие человеческих ресурсов организации на протяжении всего периода работы до ухода конкретного сотрудника на пенсию;
- в) введение в должность руководящего работника продолжительностью до 1 года;
- г) среди перечисленных вариантов правильного нет.
40. При каком методе обучения субъектом обучения являются только менеджеры и профессионалы:
- а) деловые игры;
- б) корпоративные университеты;
- в) аудиторные программы;
- г) ученичество.
41. Что из перечисленного не является методом оценки деятельности сотрудников:
- а) 360 градусов;
- б) критические эпизоды;
- в) выборочное голосование;
- г) принудительное распределение.
42. Что из перечисленного является методом оценки деятельности сотрудников:

- а) 360 градусов;
  - б) критические эпизоды;
  - в) принудительное распределение;
  - г) все выше перечисленные варианты.
43. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором проводится всесторонняя оценка на основе информации, поступающей из различных источников внутри фирмы, а также за ее пределами, называется:
- а) рейтинговые шкалы;
  - б) рабочие стандарты;
  - в) ранжирование;
  - г) среди перечисленных вариантов правильного нет.
44. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором анализируются записи непосредственного начальника о наиболее успешных и крайне неудачных действиях, предпринятых сотрудником на рабочем месте за оценочный период, называется:
- а) рабочие стандарты;
  - б) критические эпизоды;
  - в) принудительное распределение;
  - г) среди перечисленных вариантов правильного нет.
45. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором деятельность сотрудника сопоставляется с определенным ранее или ожидаемым уровнем выработки, называется:
- а) ранжирование;
  - б) принудительное распределение;
  - в) критические эпизоды;
  - г) рабочие стандарты;
46. Метод оценки деятельности сотрудников, сочетающий элементы традиционной оценочной шкалы и критического эпизода, называется:
- а) рейтинговые шкалы поведенческих якорей;
  - б) рейтинговые шкалы критических эпизодов;
  - в) рейтинговые шкалы принудительного распределения;
  - г) среди перечисленных вариантов правильного нет.
47. Собеседование по результатам оценки деятельности сотрудников называется:
- а) оценочное интервью;
  - б) рабочее интервью;
  - в) выборочное интервью;
  - г) рейтинговое интервью.
48. Прямое денежное вознаграждение - это:
- а) выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных;
  - б) денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта и пр.;
  - в) удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник;
  - г) все выше перечисленные варианты.
49. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором сотрудники распределяются в ряд в соответствии с уровнем выполнения ими деятельности по одиночному либо комплексному критерию, называется:
- а) рабочие стандарты;
  - б) критические эпизоды;
  - в) рейтинговые шкалы поведенческих якорей;
  - г) среди перечисленных вариантов правильного нет.
50. Косвенное денежное вознаграждение - это:
- а) выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных;
  - б) денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта и пр.;

- в) удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник;
- г) все выше перечисленные варианты.

### **Критерии оценки (в оценках) для очно-заочной формы обучения:**

Оценка «Отлично» ставится при правильном ответе на все вопросы, исходя из количества правильных ответов определяются оценки, используя пропорцию.

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

### **5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### **Основная литература**

1. Дейнека А. В.М. Управление персоналом организации: учебник.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017.- 288с.- [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=454057&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=454057&sr=1)

2. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - Москва : Дашков и Ко, 2016. - 247 с. - ISBN 978-5-394-00588-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116052>

3. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01095-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>

#### **Дополнительная литература**

1. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: Учебник / Под ред. В.Я. Позднякова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 617 с.

2. Еременко О. В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе: учебное пособие.- Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 192 с.- [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=455580&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=455580&sr=1)

3. Тараненко О. Н. Основы управления персоналом: учебное пособие. - Ставрополь: СКФУ, 2015.- 129с.- [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=458367&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=458367&sr=1)

4. Шапиро С. А. , Шапиро А. Я. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности.-Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2015.- 340 с.- [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=272163&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=272163&sr=1)

### **5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.consultant.ru/online/> – КонсультантПлюс
2. <http://www.garant.ru/iv/> – интернет-версия системы ГАРАНТ
3. <http://www.hr-portal.ru/> – HR-портал
4. <http://www.jobgrade.ru/> – JobGrade – Мотивация труда
5. <http://www.kdelo.ru/> – Кадровое дело, журнал
6. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.
7. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.
8. Система централизованного тестирования БашГУ (MOODLE): «Официальный

оригинальный английский текст лицензии для системы Moodle  
<http://www.gnu.org/licenses/gpl.html>; Перевод лицензии для системы Moodle  
<http://rusgpl.ru/rusgpl.pdf>».

**6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

<i>Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий, вид занятия</i>	<i>Наименование оборудования</i>	<i>Наименование оборудования, программного обеспечения</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<p>1. <i>учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</i> аудитория № 302 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100)</p> <p>2. <i>учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</i> аудитория № 302 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100)</p> <p>3. <i>учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций</i> аудитория № 302 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100)</p> <p>4. <i>учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:</i> аудитория № 302 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100)</p> <p>5. <i>помещения для самостоятельной работы:</i> читальный зал № 201 (З. Валиди 32, физ-мат корпус), читальный зал № 201 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100), аудитория № 403 компьютерный класс (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100).</p>	<p>Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов</p>	<p><b>Аудитория № 302</b>  Учебная мебель, учебно-наглядные пособия, доска, проектор Nec M361X(M361XG) LCD 3600Lm XGA(1024x768) 3000:1, экран ScreenMedia Economy-P 1:1 180x180с.</p> <p><b>Аудитория № 403</b>  Коммутатор HP V1410-24G, Персональный компьютер в комплекте Lenovo ThinkCentre All-In-One (12 шт.), Персональный компьютер Моноблок барэбон ECS G11-21ENS6B 21.5 G870/2GDDR31333/320G SATA/DVD+RW (12 шт.), Сервер №2 Depo Storm1350Q1, Коммутатор Hewlett Packard HP V1410-8 G, Учебная мебель, доска</p> <p><b>Читальный зал № 201</b>  (З. Валиди 32, физ-мат корпус)</p> <p>Учебная мебель, PentiumG2130/4Гб/500Гб/21,5»/Кл/мышь -5 шт, ПК в компл. Фермо Intel. Фермо Intel, Моноблок №1 Фермо AMD A8-5500 – 5 шт.</p> <p><b>Читальный зал № 201</b>  (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100)</p> <p>Учебная мебель, PentiumG2130/4Гб/500Гб/21,5»/Кл/мышь, ПК в компл. Фермо Intel, Intel PentiumG2130/4Гб/500Гб/21,5»/Кл/мышь</p> <p>1. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.  2. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.  3. Система централизованного тестирования БашГУ (MOODLE): «Официальный оригинальный английский текст лицензии для системы Moodle <a href="http://www.gnu.org/licenses/gpl.html">http://www.gnu.org/licenses/gpl.html</a>; Перевод лицензии для системы Moodle <a href="http://rusgpl.ru/rusgpl.pdf">http://rusgpl.ru/rusgpl.pdf</a>».</p>





ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
 НАИМЕНОВАНИЕ ФИЛИАЛА  
 НАИМЕНОВАНИЕ ФАКУЛЬТЕТА (ИНСТИТУТА)

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ<sup>2</sup>**

дисциплины Управление персоналом и менеджмент ресурсов на 4 семестр  
 2 курса  
Очно-заочная  
 форма обучения

Вид работы	Объем дисциплины
Общая трудоемкость дисциплины (з.е. / часов)	6/144
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	28,2
лекций	12
практических/ семинарских	16
лабораторных	-
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	0,2
из них, предусмотренные на выполнение курсовой работы / курсового проекта <sup>3</sup>	-
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	115,8
из них, предусмотренные на выполнение курсовой работы / курсового проекта <sup>4</sup>	-
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	-

Форма(ы) контроля:  
 зачет 4 семестр

<sup>2</sup> Количество часов/з.е. указывается в соответствии с учебным планом, таблицы заполняются отдельно по каждой форме обучения (очной, очно-заочной, заочной).

<sup>3</sup> Контактных часов – 2

<sup>4</sup> Количество часов на самостоятельную работу указывается на усмотрение разработчика, но не более 20 часов

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Задания по самостоятельной работе студентов <sup>5</sup>	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР		
1	2	3	4	5	6	8	9
1.	<b>Сущность управления персоналом предприятия.</b> Принципы и методы управления персоналом предприятия содержание, функции и цели системы менеджмента. Управление персоналом: функция, процедура, технология Философия управления персоналом как составляющая миссии предприятия. Концепция управления персоналом предприятия. Сравнительный анализ концепций управления персоналом, применяемых в России и за рубежом	2	2		15	Реферат, вопросы	коллоквиум, реферат, тест
2.	<b>Основы организации труда. Кадровая политика</b> Сущность организации труда, Содержание организации труда,	2	2		15	вопросы, оформление практических документов	коллоквиум, реферат, тест, деловая игра

<sup>5</sup> К заданиям для самостоятельной работы можно отнести, например: подготовку к индивидуальному или групповому опросу; выполнение домашних заданий; подготовку к лабораторным работам, контрольным работам, собеседованиям, коллоквиумам; изучение теоретического материала; подготовку докладов и сообщений; написание эссе, рефератов и статей; подготовку проектов и творческих заданий (выступлений, презентаций, кроссвордов и пр.) и т.д.

	Особенности научной организации труда, Разделение труда: его виды, формы и критерии эффективности, Кооперация труда, Направления совершенствования дисциплины труда. Роль, виды кадровой политики.						
3.	<b>Организация системы обучения и адаптации персонала.</b> Подбор персонала. Профессиональная ориентация персонала. Подготовка и дополнительное профессиональное образование персонала и их роль в эффективности работы организации. Повышение квалификации работников. Сущность и необходимость трудовой адаптации. Виды профориентации и их содержание.	1	2		15	Конспект, вопросы, оформление практических документов	коллоквиум, реферат, тест, Кейс-задание
4.	<b>Управление деловой карьерой. Виды власти, лидерство.</b> - понятие карьеры, виды деловой карьеры и ее этапы; - инструментарий управления деловой карьерой; - сущность служебно-профессионального продвижения персонала;	1	2		15	Реферат, вопросы	коллоквиум, реферат, тест, Кейс-задание

	<p>- планирование служебно-профессионального продвижения персонала;</p> <p>- проблема резерва кадров.</p> <p>Понятие, типы, этапы карьеры.</p> <p>Власть как регулятор управленческой деятельности.</p> <p>Природа и сущность власти.</p> <p>Баланс власти менеджера и подчиненных. Виды власти: традиционная, харизматическая, эталонная, экспертная. Виды мотивации.</p>						
5.	<p><b>Трудовые ресурсы предприятия и эффективное управление ими.</b></p> <p>Сущность, состав и структура трудовых ресурсов предприятия.</p> <p>Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работающих. Управленческий персонал. Производительность труда, методы ее измерения и пути повышения. Понятие и показатели производительности труда.</p> <p>Выработка и трудоемкость и их характеристика. Методы определения производительности труда. Предельная производительность труда. Резервы роста производительности труда.</p> <p>Классификация затрат рабочего времени.</p>	2	2		15	Реферат, вопросы, решение задач	коллоквиум, реферат, задачи
6.	<p><b>Основные и оборотные ресурсы предприятия: понятие, классификация, анализ.</b></p> <p>Сущность, состав и структура</p>	1	2		12,4	Конспект, вопросы, решение задач	коллоквиум, реферат, задачи

	основных фондов предприятия. Методы оценки основных фондов. Износ основных фондов и его измерение. Формы воспроизводства и совершенствования основных фондов. Амортизация основных фондов и амортизационные отчисления. Показатели состояния и использования основных фондов. Пути улучшения использования основных фондов предприятия. Оборотные средства предприятия, их характеристика.						
7.	<b>Анализ и управление затратами и себестоимостью продукции.</b> Значение, задачи и информационное обеспечение анализа себестоимости продукции. Особенности анализа переменных и постоянных затрат. Анализ прямых материальных и трудовых затрат. Анализ косвенных затрат. Анализ общей суммы затрат на производство продукции.	2	2		15	Конспект, вопросы, решение задач	коллоквиум, реферат, задачи
8.	<b>Конкурентоспособность предприятия и качество его продукции.</b> Конкурентоспособность как экономическая категория. Роль и характер конкуренции в рыночной экономике.	1	2		13,4	Реферат, вопросы, решение задач	Решение задач, тесты

<p>Конкурентоспособность и конкурентные стратегии. Конкурентоспособность товара как конкурентное преимущество экономического субъекта. Роль управления качеством в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Методы оценки конкурентоспособности.</p>						
<p><b>Всего часов:</b></p>	<p>12</p>	<p>16</p>		<p>115,8</p>		

