

Документ подписан простой электронной подписью.  
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 07.08.2024 15:43:35

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Самарский государственный экономический университет»**

**Институт** Институт менеджмента

**Кафедра** Менеджмента

**УТВЕРЖДЕНО**

Ученым советом Университета

(протокол № 10 от 30 мая 2024 г.)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Наименование дисциплины**

Б1.В.14 Управленческий потенциал  
человеческих ресурсов

**Основная профессиональная  
образовательная программа**

38.03.02 Менеджмент программа Менеджмент  
организации

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Самара 2024

## Содержание (рабочая программа)

|  | Стр. |
|--|------|
| 1 Место дисциплины в структуре ОП  | 3    |
| 2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе | 3    |
| 3 Объем и виды учебной работы  | 4    |
| 4 Содержание дисциплины  | 4    |
| 5 Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины   | 8    |
| 6 Фонд оценочных средств по дисциплине   | 9    |

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

## 1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Управленческий потенциал человеческих ресурсов входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений блока Б1. Дисциплины (модули)

Предшествующие дисциплины по связям компетенций: Консультационный проект, Поведенческий маркетинг, Управление маркетингом, Философия, Математические методы в экономике, Основы финансового и экономического анализа, Основы учета и финансовой отчетности, Технологии работы в социальных сетях, Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности, История (история России, всеобщая история), История России

Последующие дисциплины по связям компетенций: Бережливое производство и управление, Деловая игра: проектное управление организацией, Деловая игра: управление стоимостью компании

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Управленческий потенциал человеческих ресурсов в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

### Универсальные компетенции (УК):

УК-1 - Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

| Планируемые результаты обучения по программе | Планируемые результаты обучения по дисциплине   |  |   |
|--|---|--|---|
| УК-1   | УК-1.1: Знать:<br>процедуры критического анализа, методики анализа результатов исследования и разработки стратегий проведения исследований, организации процесса принятия решения | УК-1.2: Уметь:<br>принимать конкретные решения для повышения эффективности процедур анализа проблем, принятия решений и разработки стратегий | УК-1.3: Владеть (иметь навыки):<br>методами установления причинно-следственных связей и определения наиболее значимых среди них; методиками постановки цели и определения способов ее достижения; методиками разработки стратегий действий при проблемных ситуациях |

### Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-2 - Способен руководить работой по планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации, направленной на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявлять и использовать резервы с целью достижения наибольшей эффективности работы организации

| Планируемые результаты обучения по программе | Планируемые результаты обучения по дисциплине        |   |   |
|--|--|---|---|
| ПК-2   | ПК-2.1: Знать:<br>принципы планирования деятельности | ПК-2.2: Уметь:<br>планировать деятельность структурного | ПК-2.3: Владеть (иметь навыки):<br>навыками планирования деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) |

|  |  |   |
|--|--|---|
| структурного подразделения (отдела, цеха) организации; стандарты и технологии проектирования бизнес- процессов организации; инструменты для анализа бизнес- процессов организации; методы совершенствования бизнес-процессов | подразделения (отдела, цеха) организации; проектировать бизнес- процессы организации; определять роли сотрудников в бизнес- процессах; выбирать методы совершенствования бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями организации | организации; описания, проектирования и совершенствования бизнес-процессов; распределения ролей сотрудников в бизнес- процессах |
|--|--|---|

### 3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

#### Очная форма обучения

| Виды учебной работы  | Всего час/ з.е. |
|--|-----------------|
|  | Сем 7           |
| Контактная работа, в том числе:                                  | 74.3/2.06       |
| Занятия лекционного типа   | 36/1            |
| Занятия семинарского типа  | 36/1            |
| Индивидуальная контактная работа (ИКР)                           | 0.3/0.01        |
| Групповая контактная работа (ГКР)                                | 2/0.06          |
| Самостоятельная работа:  | 35.7/0.99       |
| Промежуточная аттестация   | 34/0.94         |
| Вид промежуточной аттестации:                                    |                 |
| Экзамен  | Экз             |
| Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы | 144             |
| Зачетные единицы   | 4               |

#### очно-заочная форма

| Виды учебной работы  | Всего час/ з.е. |
|--|-----------------|
|  | Сем 7           |
| Контактная работа, в том числе:                                  | 6.3/0.18        |
| Занятия лекционного типа   | 2/0.06          |
| Занятия семинарского типа  | 2/0.06          |
| Индивидуальная контактная работа (ИКР)                           | 0.3/0.01        |
| Групповая контактная работа (ГКР)                                | 2/0.06          |
| Самостоятельная работа:  | 103.7/2.88      |
| Промежуточная аттестация   | 34/0.94         |
| Вид промежуточной аттестации:                                    |                 |
| Экзамен  | Экз             |
| Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы | 144             |
| Зачетные единицы   | 4               |

### 4. Содержание дисциплины

#### 4.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий:

Тематический план дисциплины Управленческий потенциал человеческих ресурсов представлен в таблице.

**Разделы, темы дисциплины и виды занятий  
Очная форма обучения**

| № п/п        | Наименование темы (раздела) дисциплины                  | Контактная работа |                           |            |          | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе |
|--------------|---|-------------------|---------------------------|------------|----------|------------------------|--|
|              |   | Лекции            | Занятия семинарского типа | ИКР        | ГКР      |                        |  |
|              |   |                   | Практич. занятия          |            |          |                        |  |
| 1.           | Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) | 12                | 12                        |            |          | 11,7                   | УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-2.1, ПК- 2.2, ПК-2.3  |
| 2.           | Практические аспекты управления человеческими ресурсами | 12                | 12                        |            |          | 12                     | УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-2.1, ПК- 2.2, ПК-2.3  |
| 3.           | Факторы влияния на управление поведением работников     | 12                | 12                        |            |          | 12                     |  |
| Контроль     |   | 34                |                           |            |          |                        |  |
| <b>Итого</b> |   | <b>36</b>         | <b>36</b>                 | <b>0.3</b> | <b>2</b> | <b>35.7</b>            |  |

**очно-заочная форма**

| № п/п        | Наименование темы (раздела) дисциплины                  | Контактная работа |                           |            |          | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе |
|--------------|---|-------------------|---------------------------|------------|----------|------------------------|--|
|              |   | Лекции            | Занятия семинарского типа | ИКР        | ГКР      |                        |  |
|              |   |                   | Практич. занятия          |            |          |                        |  |
| 1.           | Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) | 2                 |                           |            |          | 50                     | УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-2.1, ПК- 2.2, ПК-2.3  |
| 2.           | Практические аспекты управления человеческими ресурсами |                   | 2                         |            |          | 53.7                   | УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-2.1, ПК- 2.2, ПК-2.3  |
| Контроль     |   | 34                |                           |            |          |                        |  |
| <b>Итого</b> |   | <b>2</b>          | <b>2</b>                  | <b>0.3</b> | <b>2</b> | <b>103.7</b>           |  |

**4.2 Содержание разделов и тем**

**4.2.1 Контактная работа**

**Тематика занятий лекционного типа**

| №п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины                  | Вид занятия лекционного типа* | Тематика занятия лекционного типа   |
|------|---|-------------------------------|---|
| 1.   | Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) | лекция                        | Тема 1. Система управления человеческими ресурсами  |
|      |   | лекция                        | Тема 2. Квалификационные требования к менеджерам и руководителям среднего звена: Анализ особенностей работы |
|      |   | лекция                        | Тема 3. Политика управления ЧР  |
|      |   | лекция                        | Тема 4. Оценка сложности выполняемых работ и охрана здоровья ( <i>ортобиотика</i> )                         |
|      |   | лекция                        | Тема 5. Профессиональное взаимодействие ЧР: Корпоративная культура и  |

|    |   |        |  |
|----|---|--------|--|
|    |   |        | Организационная культура   |
|    |   | лекция | Тема 6. Планирование затрат на персонал как инструмент экономической эффективности организации   |
| 2. | Практические аспекты управления человеческими ресурсами | лекция | Тема 7. Маркетинг персонала: Технологии подбора и расстановки кадров.  |
|    |   | лекция | Тема 8. Высвобождение персонала  |
|    |   | лекция | Тема 9. Кадровый учет ЧР в организации. Формирование кадрового резерва.  |
|    |   | лекция | Тема 10. Функционально-стоимостной анализ в УЧР  |
|    |   | лекция | Тема 11. Организация управленческого труда. Документационное обеспечение управленческого труда   |
|    |   | лекция | Тема 12. Управление знаниями и качеством человеческих ресурсов   |
| 3. | Факторы влияния на управление поведением руководителей  | лекция | Тема 13. Управление поведением   |
|    |   | лекция | Тема 14. Планирование изменений и профилактика сопротивления изменениям  |
|    |   | лекция | Тема 15. Кадровый аудит ЧР организации   |
|    |   | лекция | Тема 16. Управление кадровыми рисками: Защита корпоративной и коммерческой тайны. Борьба со слиянием и поглощением, организация отражения рейдерского захвата. |
|    |   | лекция | Тема 17. Управление кадровыми рисками: Борьба с корпоративным мошенничеством   |
|    |   | лекция | Тема 18. Управление кадровыми рисками: Организация комплаенс-системы, Борьба с коррупцией властных структур  |
|    |   |        |  |

\*лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся

#### Тематика занятий семинарского типа

| №п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины                  | Вид занятия семинарского типа** | Тематика занятия семинарского типа  |
|------|---|---------------------------------|---|
| 1.   | Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) | практическое занятие            | Тема 1. Система управления человеческими ресурсами  |
|      |   | практическое занятие            | Тема 2. Квалификационные требования к менеджерам и руководителям среднего звена: Анализ особенностей работы |
|      |   | практическое занятие            | Тема 3. Политика управления ЧР  |
|      |   | практическое занятие            | Тема 4. Оценка сложности выполняемых работ и охрана здоровья ( <i>ортобиотика</i> )                         |
|      |   | практическое занятие            | Тема 5. Профессиональное взаимодействие ЧР: Корпоративная культура и Организационная культура               |
|      |   | практическое занятие            | Тема 6. Планирование затрат на персонал как инструмент экономической эффективности организации              |
| 2.   | Практические аспекты управления человеческими ресурсами | практическое занятие            | Тема 7. Маркетинг персонала: Технологии подбора и расстановки кадров.                                       |

|    |  |                      |  |
|----|--|----------------------|--|
|    | ресурсами  | практическое занятие | Тема 8. Высвобождение персонала  |
|    |  | практическое занятие | Тема 9. Кадровый учет ЧР в организации. Формирование кадрового резерва.  |
|    |  | практическое занятие | Тема 10. Функционально-стоимостной анализ в УЧР  |
|    |  | практическое занятие | Тема 11. Организация управленческого труда. Документационное обеспечение управленческого труда   |
|    |  | практическое занятие | Тема 12. Управление знаниями и качеством человеческих ресурсов   |
| 3. | Факторы влияния на управление поведением руководителей | практическое занятие | Тема 13. Управление поведением   |
|    |  | практическое занятие | Тема 14. Планирование изменений и профилактика сопротивления изменениям  |
|    |  | практическое занятие | Тема 15. Кадровый аудит ЧР организации   |
|    |  | практическое занятие | Тема 16. Управление кадровыми рисками: Защита корпоративной и коммерческой тайны. Борьба со слиянием и поглощением, организация отражения рейдерского захвата. |
|    |  | практическое занятие | Тема 17. Управление кадровыми рисками: Борьба с корпоративным мошенничеством   |
|    |  | практическое занятие | Тема 18. Управление кадровыми рисками: Организация комплаенс-системы, Борьба с коррупцией властных структур  |

\*\* семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия

### Иная контактная работа

При проведении учебных занятий СГЭУ обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых организацией, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Формы и методы проведения иной контактной работы приведены в Методических указаниях по основной профессиональной образовательной программе.

#### 4.2.2 Самостоятельная работа

| №п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины                  | Вид самостоятельной работы ***   |
|------|---|--|
| 1.   | Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) | - подготовка доклада<br>- подготовка электронной презентации<br>- тестирование |
| 2.   | Практические аспекты управления человеческими ресурсами | - подготовка доклада<br>- подготовка электронной презентации<br>- тестирование |
| 3.   | Факторы влияния на управление поведением руководителей  | - подготовка доклада<br>- подготовка электронной презентации<br>- тестирование |

\*\*\* самостоятельная работа в семестре, написание курсовых работ, докладов, выполнение контрольных работ

### 5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

## 5.1 Литература:

### Основная литература

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535753>

### Дополнительная литература

1. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543893>

2. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536380>

## 5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС
2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный

## 5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)

2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)

3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)

4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

## 5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. справочно-правовая система «Консультант Плюс»

2. справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

## 5.5. Специальные помещения

|   |  |
|---|--|
| Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа                         | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран  |
| Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа) | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС<br>СГЭУ |
| Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций                     | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС         |

|  |  |
|--|--|
|  | СГЭУ   |
| Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации   | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС<br>СГЭУ |
| Помещения для самостоятельной работы                                 | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС<br>СГЭУ |
| Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования | Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования  |

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине **Управленческий потенциал человеческих ресурсов:**

### 6.1. Контрольные мероприятия по дисциплине

| Вид контроля           | Форма контроля  | Отметить<br>нужное знаком<br>« + » |
|------------------------|---|------------------------------------|
| Текущий контроль       | Оценка докладов                                       | -                                  |
|                        | Устный/письменный опрос                               | +                                  |
|                        | Тестирование  | +                                  |
|                        | Практические задачи                                   | +                                  |
|                        | Оценка контрольных работ (для заочной формы обучения) | -                                  |
| Промежуточный контроль | Экзамен   | +                                  |

Порядок проведения мероприятий текущего и промежуточного контроля определяется Методическими указаниями по основной профессиональной образовательной программе высшего образования; Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский государственный экономический университет».

### 6.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

#### Универсальные компетенции (УК):

УК-1 - Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Планируемые результаты обучения по программе | Планируемые результаты обучения по дисциплине                          |   |  |
|  | УК-1.1: Знать:<br><br>процедуры критического анализа, методики анализа | УК-1.2: Уметь:<br><br>принимать конкретные решения для повышения эффективности процедур | УК-1.3: Владеть (иметь навыки):<br><br>методами установления причинно-следственных связей и определения наиболее |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | результатов исследования и разработки стратегий проведения исследований, организации процесса принятия решения | анализа проблем, принятия решений и разработки стратегий                          | значимых среди них; методиками постановки цели и определения способов ее достижения; методиками разработки стратегий действий при проблемных ситуациях |
| Пороговый  | процедуры критического анализа   | принимать конкретные решения для повышения эффективности процедур анализа проблем | методами установления причинно-следственных связей и определения наиболее значимых среди них   |
| Стандартный (в дополнение к пороговому)              | методики анализа результатов исследования  | проводить анализ результатов исследования   | методиками постановки цели и определения способов ее достижения  |
| Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному) | методики разработки стратегий проведения исследований, организации процесса принятия решения                   | Принимать решения в соответствии с принятой стратегией развития организации       | методиками разработки стратегий действий при проблемных ситуациях  |

### Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-2 - Способен руководить работой по планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации, направленной на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выявлять и использовать резервы с целью достижения наибольшей эффективности работы организации

| Планируемые результаты обучения по программе | Планируемые результаты обучения по дисциплине   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | ПК-2.1: Знать:  | ПК-2.2: Уметь:   | ПК-2.3: Владеть (иметь навыки):  |
|  | принципы планирования деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации; стандарты и технологии проектирования бизнес- процессов организации; инструменты для анализа бизнес- процессов организации; методы совершенствования бизнес-процессов | планировать деятельность структурного подразделения (отдела, цеха) организации; проектировать бизнес- процессы организации; определять роли сотрудников в бизнес- процессах; выбирать методы совершенствования бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями организации | навыками планирования деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации; описания, проектирования и совершенствования бизнес-процессов; распределения ролей сотрудников в бизнес- процессах |
| Пороговый                                    | принципы планирования деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации;   | планировать деятельность структурного подразделения (отдела, цеха) организации;  | навыками планирования деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) организации;  |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| Стандартный<br>(в дополнение к пороговому)              | стандарты и технологии проектирования бизнес- процессов организации; | проектировать бизнес- процессы организации; определять роли сотрудников в бизнес- процессах;                        | описания, проектирования и совершенствования бизнес-процессов; |
| Повышенный<br>(в дополнение к пороговому, стандартному) | методы совершенствования бизнес-процессов                            | выбирать методы совершенствования бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка и возможностями организации | распределения ролей сотрудников в бизнес- процессах            |

### 6.3. Паспорт оценочных материалов

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины                  | Контролируемые планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по программе | Вид контроля/используемые оценочные средства                     |               |
|-------|---|---|--|---------------|
|       |   |   | Текущий  | Промежуточный |
| 1.    | Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) | УК-1.1, УК-1.2, УК- 1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | Устный и письменный опрос<br>Практические задачи<br>Тестирование | Экзамен       |
| 2.    | Практические аспекты управления человеческими ресурсами | УК-1.1, УК-1.2, УК- 1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | Устный и письменный опрос<br>Практические задачи<br>Тестирование | Экзамен       |
| 3.    | Факторы влияния на управление поведением работников     | УК-1.1, УК-1.2, УК- 1.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3   | Устный и письменный опрос<br>Практические задачи<br>Тестирование | Экзамен       |

### 6.4. Оценочные материалы для текущего контроля

<https://lms2.sseu.ru/course/index.php?categoryid=1809>

### Вопросы для устного/письменного опроса

| Раздел дисциплины                                       | Вопросы  |
|---|--|
| Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Человеческие ресурсы предприятия как объект управления.</li> <li>2. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.</li> <li>3. Принципы управления человеческими ресурсами</li> <li>4. Стратегии управления человеческими ресурсами.</li> <li>5. Кадровое и информационное обеспечение управления персоналом.</li> <li>6. Техническое и правовое обеспечение системы управления ЧР.</li> <li>7. Анализ кадрового потенциала предприятия.</li> <li>8. Перемещения персонала.</li> </ol> |

|  |   |
|--|---|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Работа с кадровым резервом.</li> <li>10. Планирование деловой карьеры.</li> <li>11. Подбор персонала и профориентация.</li> <li>12. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.</li> <li>13. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.</li> <li>14. Теория иерархии потребностей Маслоу</li> <li>15. Теория ERG Альдерфера.</li> <li>16. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда.</li> <li>17. Теория двух факторов Герцберга.</li> <li>18. Теория ожидания. 19. Теория постановки целей.</li> <li>19. Теория равенства.</li> <li>20. 21.Формирование имиджа привлекательного работодателя</li> <li>21. Система управления человеческими ресурсами</li> <li><b>22.</b> Функции, принципы и методы управления человеческими ресурсами в организации</li> <li><b>23.</b> Построение организационной структуры компании</li> <li>24. Технологии работы с кадровыми агентствами.</li> <li>25. Лизинг и аутплейсмент персонала. Особенности, преимущества и недостатки лизинга персонала</li> <li>26. Планирование затрат на персонал как инструмент экономической эффективности организации</li> <li>27. Система управления по целям и оплаты по результатам.</li> </ol> <p>Моделирование системы мотивации персонала и оплаты труда</p>   |
| <p>Практические аспекты управления человеческими ресурсами</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие маркетинга персонала, его роль в развитии предприятия.</li> <li>2. Технологии подбора и расстановки кадров.</li> <li>3. Кадровая политика в области</li> <li>4. Продвижение, перевод. Понижение в должности, вывод на пенсию</li> <li>5. Методы оценки сложности работы</li> <li>6. Директивы по охране труда и техника безопасности на производстве</li> <li>7. Оценка сложности труда и охрана здоровья</li> <li>8. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала . Организация управленческого труда</li> <li>9. Подбор и расстановка персонала. Учет ЧР</li> <li>10. Выбор методов профессионального взаимодействия</li> <li>11. Оценка компетенций, распределение функциональных обязанностей, делегирование полномочий</li> <li>12. Понятие маркетинг персонала, его роль в развитии предприятия. Особенности маркетинга в управлении персоналом.</li> <li>13. Потенциал маркетинговых технологий в управлении человеческими ресурсами.</li> <li>14. Оценка потребностей в персонале</li> <li>15. Применение технологий внутреннего маркетинга в процессах управления персоналом.</li> <li>16. Высвобождение ЧР</li> <li>17.Формирование кадрового резерва и проектирование карьерного роста</li> <li>18.Анализ оборота и стабильности ЧР</li> <li>19.Проектирования путей развития ЧР</li> <li>20.Функционально-стоимостной анализ в УЧР. Проектирования путей развития ЧР</li> <li>21.Организация управленческого труда</li> <li>22.Управление властными полномочиями (Лидерство и власть).</li> <li>23. Делегирование полномочий</li> <li>24. Оценка эффективности форм занятости</li> <li>25. Документационное обеспечение управленческой деятельности</li> <li>26. Анализ эффективности управленческого труда</li> </ol> |

|   |   |
|---|---|
|   | 27. Управление знаниями и качеством человеческих ресурсов. Внутрифирменное обучение<br>Повышение квалификации руководящих кадров. Оценка компетенций и соответствие ЧР требованиям должности  |
| Факторы влияния на управление поведением работников | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторы влияния на управление поведением</li> <li>2. Планирование изменений и профилактика сопротивления изменениям</li> <li>3. Стратегия и тактика преодоления сопротивления со стороны персонала, разрешения конфликтов в организации</li> <li>4. Кадровый аудит. Диагностика управленческого потенциала.</li> <li>5. Диагностика состояния кадрового делопроизводства и кадрового учета.</li> <li>6. Оформление результатов кадрового аудита - аудиторское заключение.</li> <li>7. Методы оценки и показатели результативности и эффективности УЧР Оценка эффективности человеческих ресурсов организации</li> <li>8. Бенчмаркинг</li> <li>9. Управление кадровыми рисками, профилактика угроз</li> <li>10. Обеспечение безопасности и защита документов Microsoft Office Word.</li> <li>11. Защита информации от вредоносных программ Угроза информационной безопасности от вредоносных программ</li> <li>12. Растущие угрозы компьютерной безопасности как следствие коммерциализации Интернета. Понятие и типология информационных технологий в ДОУ.</li> <li>13. Организация отражения рейдерского захвата.</li> <li>14. Корпоративное мошенничество</li> <li>15. Защита корпоративной и коммерческой тайны</li> <li>16. Борьба с коррупцией властных структур</li> </ol> <p>Организация комплаенс системы</p> |

### Задания для тестирования по дисциплине для оценки сформированности компетенций

Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления человеческими ресурсами. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

- использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- + найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

7. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- + на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

8. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

- с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- + с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

9. Планы по человеческим ресурсам определяют:

- политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- политику по отношению к временным работающим;
- уровень оплаты;
- + оценку будущих потребностей в кадрах.

10. Основными функциями подсистемы развития человеческих ресурсов являются (при необходимости указать несколько):

- разработка стратегии управления человеческими ресурсами;

+ работа с кадровым резервом;

+ переподготовка и повышение квалификации работников;

+ планирование и контроль деловой карьеры;

- планирование и прогнозирование человеческих ресурсов; е. организация трудовых отношений.

11. Принцип обусловленности функций управления человеческими ресурсами целями производства подразумевает, что:

- функции управления человеческими ресурсами, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

+ функции управления человеческими ресурсами формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

- необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления человеческими ресурсами и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

12. Принцип комплексности подразумевает:

- многовариантную проработку предложений по формированию системы управления человеческими ресурсами и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

+ учет всех факторов, воздействующих на систему управления человеческими ресурсами;

- ориентированность на развитие производства, опережение функций управления человеческими ресурсами функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

13. К методам формирования системы управления человеческими ресурсами относятся (при необходимости указать несколько):

+ метод аналогий;

+ метод структуризации целей;

+ морфологический анализ.

14. Какой метод в области совершенствования управления человеческими ресурсами получил наибольшее распространение:

+ метод аналогий;

- метод творческих совещаний.

15. Выделите основные группы методов управления человеческими ресурсами в организации (при необходимости указать несколько):

+ административные;

+ экономические;

- статистические;

+ социально-психологические;

- стимулирования.

16. Какой метод управления человеческими ресурсами отличается прямым характером воздействия:

+ административные;

- экономические;

- социально-психологические.

## Практические задачи

| Раздел дисциплины                                       | Задачи  |
|---|---|
| Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) | <b>Задание 1.</b> Международная компания «Техно-нано» действует на высокотехнологичном рынке, она производит и продает оборудование для металлизации, резательно-перемоточные устройства, металлизированную пленку, а также осуществляет сервисные услуги и поставку запчастей. В настоящее время компания столкнулась со снижением рентабельности производства основной продукции (оборудование для металлизации), которое занимает более 60 % в |

структуре текущего продуктового портфеля, устареванием технологии, а также со снижением темпов роста рынка оборудования для металлизации. В связи с этим компания предполагает с 2012 г. исключить данный продукт из продуктового портфеля, а также производство оборудования для резки пленки и оказание услуг по резке пленки под формат клиентов ввиду низкой добавленной стоимости. Это позволит высвободить оборотные средства, производственные мощности и обученный персонал. Стратегия компании включает:

- увеличение доли производства оборудования для металлизации нового поколения и его сервисного обслуживания;
- запуск производства металлизированной бумаги;
- запуск производства пленки со сложным рисунком для упаковки класса Luxury;
- запуск производства оборудования для напыления пленки диоксидом алюминия;
- создание собственного торгового дома. Какие стратегические намерения в сфере управления персоналом целесообразны? Какую информацию менеджменту необходимо собрать и изучить для постановки стратегических целей УП в контексте стратегии компании?

**Задание 2.** Вы – менеджер по персоналу в производственной компании. Главный инженер в Вашей организации работает уже 4 месяца и до сих пор не подписывает Трудовой договор по причине несоответствия должностной инструкции, на основании которой он работает, его реальным обязанностям. Сотрудник требует переделать Должностную инструкцию. Ваше руководство не согласно с его решением. Предлагает Вам самостоятельно решить этот вопрос. Что Вы предпримите в данном случае?

**Задание 3.** Распределить функции по управлению человеческими ресурсами по 3-м уровням управления организации. Для выполнения данного задания следует воспользоваться «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих». Необходимо ознакомиться с должностными обязанностями директора предприятия, руководителя службы по управлению персоналом и начальника цеха (должности, относящиеся к трем различным уровням управления организацией).

Заполнить таблицу, отражающую распределение функций службы по управлению персоналом на различных уровнях управления (таблица 1). После заполнения таблицы необходимо проанализировать полученный результат и выявить дублирование функций управления персоналом на различных уровнях управления организацией, либо их необеспеченность. Каждый студент самостоятельно выбирает 10 основных функций руководителя службы по управлению персоналом. Затем при помощи голосования большинством голосов устанавливаются те 10 функций, которые получили максимальное количество выборов.

Функции записываются в таблицу 2.

Определить приоритетные направления деятельности службы по управлению персоналом на разных этапах жизненного цикла организации (формирования, интенсивного роста, устойчивого функционирования, спада «свертывания» деятельности организации).

Результаты сравнения заносятся в таблицу 3. Перечень функций службы управления персоналом:

- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;

- маркетинг кадров;
- анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах; - управление занятостью;
- разработка стратегии управления персоналом;
- разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
- разработка кадровой политики;
- планирование кадровой работы;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- ориентация, адаптация и обучение новых работников;
- управление трудовой мотивацией;
- социально-психологическая диагностика;
- организация учета движения персонала;
- изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- нормирование трудовых процессов;
- участие в разработке и внедрение планов социального развития персонала;
- профориентационная работа;
- формирование проектных команд;
- создание и развитие резерва кадров;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений с руководством;
- управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- организация обучения персонала
- планирование, развитие, и контроль деловой карьеры;
- высвобождение персонала;
- оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- аттестация персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
- правовые вопросы трудовых отношений;
- оценка эффективности кадровой работы;
- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
- вовлечение работников в процесс непрерывных улучшений
- техника безопасности;
- формирование оптимального управленческого аппарата;
- контролинг персонала; - мониторинг персонала;
- диагностика социально-психологических ситуаций;
- ведение учета личных дел; - социальное партнерство;
- рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Таблица 1. Распределение функций службы по управлению персоналом на различных уровнях управления

| Функции СУП | Руководители |  |                         |
|-------------|--------------|--|-------------------------|
|             | Директор     | Зам.директора по управлению персоналом | Начальник цех (участка) |
|             |              |  |                         |

Для заполнения таблицы 1 принимаются следующие обозначения: О – отвечает за выполнение, обобщает результаты, организует выполнение работы; П – представляет информацию, необходимую для выполнения данной функции; У – участвует в обсуждении и подготовке данного вопроса; А – анализирует; К –

контролирует выполнение функции; И – исполняет; Р – принимает решения (утверждает, подписывает документ).

Таблица 2. Основные функции руководителя службы по управлению персоналом

| Ранг функции | Наименование функции |
|--------------|----------------------|
| 1            |                      |
| 2            |                      |

Таблица 3. Основные направления деятельности службы по управлению персоналом на разных этапах развития организации

| Функции СУП | Формирования | Интенсивного роста | Устойчивое функционирование | Спада «свертывание» деятельности |
|-------------|--------------|--------------------|-----------------------------|----------------------------------|
|             |              |                    |                             |                                  |

Для заполнения таблицы 2 принимаются следующие обозначения: 2 - явный приоритет 1 - одинаково важное значение 0 - не играет роли на данном этапе .

#### Задание 4.

Компания X была создана в 1920 г. и имеет богатую историю и опыт работы на рынке товаров для дома, строительства и ремонта в 10 странах мира. Только в Европе компания X имеет более 200 гипермаркетов. Она развивает три направления торговли товарами для дома, ремонта и строительства – гипермаркеты, супермаркеты и магазины дискаунтеры. Основными акционерами компании являются: семья ее основателей, которой принадлежат 80 % акций, сотрудники – 20 % акций. Акции не обращаются на фондовом рынке. 98 % персонала в Европе – акционеры компании. Основные показатели компании X:

- торговый оборот – 10 млрд евро в год,
- штат персонала – более 40 тыс. человек,
- входит в пятерку лидеров в отрасли.

В России компания с 2000 г. развивает направление гипермаркетов. К началу 2009 г. она открыла 5 магазинов и имеет планы дальнейшего развития в регионах. С момента открытия первого российского гипермаркета торговый оборот ежегодно рос как минимум на 40 %. В условиях глобального экономического кризиса он несколько снизился (примерно на 10 %). По торговому обороту российские магазины компании X занимают первые места среди магазинов в других странах. Ежегодно растет количество клиентов и увеличивается покупательская корзина, бренд стоит на одном из первых мест по узнаваемости среди российских покупателей. Розничная торговля растет большими темпами, чем экономика, – 15 % в год. Это связано с увеличением доходов населения, ростом потребительской активности и быстрым развитием розничных сетей.

Популярность гипермаркетов компании во многом связана с изменениями на рынке жилья. Рынок жилья растет примерно на 10 % в год, поэтому постоянно растет потребность в строительных материалах и товарах для дома. Объем рынка строительных материалов и хозяйственных товаров, по данным 2004 г., составил 3 млрд евро.

В России пока мало предприятий, которые могут снабжать компанию продукцией нужного качества и количества. Поставщики работают одновременно и с компанией X, и с ее конкурентами, при этом объемов производства часто бывает недостаточно для удовлетворения спроса. Борьба за поставщиков идет, но вместе с тем на рынке появляются новые производители продукции, и регулярное появление большого количества товаров-субститутов ослабляет позиции поставщиков.

Сложная ситуация возникает с поставщиками, чья деятельность контролируется и регламентируется государством, например с

деревообрабатывающими предприятиями, объем выпуска продукции которых часто ограничен квотами, и независимо от спроса и заказов они не могут увеличивать объем производства.

Стратегия компании – быстрое и качественное развитие на российском рынке, поэтому компания реализует масштабную программу инвестиций в развитие российского рынка и открытие новых магазинов.

В планах компании каждые 5 лет удваивать торговый оборот, количество открытых магазинов, штат сотрудников, повышать на 10 пунктов удовлетворенность покупателей. Ожидания и требования российского потребителя к качеству услуг постоянно возрастают. Покупатели ценят удобство и комфорт, большой ассортимент и приемлемые цены при хорошем качестве продукции.

Поэтому компания X планирует не только продолжать совершенствовать ассортиментную линейку продаваемой продукции, но и развивать дополнительные услуги для покупателей и модифицировать имеющиеся. Однако при реализации корпоративной стратегии в России компания имеет ряд сложностей. Так, освоение земли, строительство, передача магазина в эксплуатацию и другие этапы открытия нового гипермаркета сопровождаются сложными административными процедурами и бюрократическими проволочками. Зачастую открытие уже построенного магазина с набранным и обученным штатом сотрудников может откладываться на неопределенное время без объяснения причин.

Другая проблема компании X связана с особенностями российского рынка труда, который характеризуется острым дефицитом квалифицированного и нехваткой неквалифицированного персонала (рынок не работодателя, а сотрудника).

Рынок труда очень изменчив, отсутствует долгосрочная перспектива. Даже в условиях кризиса работодатели соревнуются за опытных и квалифицированных сотрудников.

Сотрудники хотят быстро делать карьеру и быстро расти профессионально, нередко их требования обоснованы (компания отмечает, что российские сотрудники обладают высокой степенью обучаемости). Поэтому наряду с другими компаниями компания X затрачивает много ресурсов на поиск, привлечение, обучение и удержание персонала. Несмотря на то что компания X имеет самые низкие показатели текучести кадров в отрасли, руководство оценивает их как высокие.

Помимо этого розничная торговля в магазинах самообслуживания большой площади – новая деятельность и новая профессия для россиян, поэтому требуется больше времени на обучение персонала (прежде всего на развитие поведенческих навыков – как общаться с покупателями, работать в команде и работать эффективно). На сегодня уже выделяется особенность ведения бизнеса в России.

Так, штат персонала российских гипермаркетов как минимум в 3 раза превышает количество сотрудников в аналогичных магазинах в других странах (в Европе численность персонала магазина – 100–200 сотрудников, в России – до 600). Масштабы гипермаркетов в России – по площади, количеству сотрудников, клиентов и торговому обороту – превышают аналогичный бизнес в других странах.

У компании нет опыта управления магазинами таких больших масштабов, руководство совместно с российскими сотрудниками по ходу адаптирует известные методы и формирует новые подходы к управлению российскими магазинами. Компания вынуждена разрабатывать новые структуры, принципы взаимодействия между подразделениями, функционирование, отличающееся от функционирования типичного гипермаркета.

Быстрое развитие компании в России, превосходящее первоначальные планы, также создает проблему быстрого и постоянно ускоряющегося ритма и темпа работы всех функциональных подразделений. Этот темп и ритм требуют слаженности работы всех служб и гибкости политики – маркетинговой, товарной и ценовой, логистической, кадровой и финансовой.

**Задание:** Внимательно ознакомьтесь с конкретной ситуацией и ответьте на вопросы:

- Какую стратегию реализует компания X в России?
  - В контексте стратегии компании X в России в чем должна заключаться особенность стратегии управления персоналом?
  - Какие стратегические цели управления персоналом вы можете предложить компании X?
- Почему?

**Задание 5. Кейс. Описание ситуации:**

ООО «Евросеть» является крупнейшей российской организацией, которая работает на рынке сотового ритейла и крупнейшая российская компания, работающая на рынке сотового ритейла и представляющая крупнейших операторов связи. Основные направления деятельности компании: осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, цифровыми фотоаппаратами, телефонами DECT, персональным аудио, аксессуарами, подключение к операторам связи и оказание информационных услуг клиентам. Основная цель работы ООО «Евросеть» – получение прибыли за счет правильной консультации менеджеров. Прибыль является ключевым показателем компании. ООО «Евросеть» ориентирована на получение максимальной прибыли. На рост прибыли в организации влияют следующие факторы: наиболее полное удовлетворение потребностей населения, условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала, создание новых рабочих мест, публичная ответственность и имидж и бренд организации, техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, минимизация издержек производства и т.д. Трудовые отношения между работником и ООО «Евросеть-Самара» строятся на основе трудового договора в соответствии с трудовым кодексом РФ. Это соглашение между трудящимися и организацией, по которому трудящиеся обязуются выполнять работу по определённой специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а организация обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечить условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон. Организация ООО «Евросеть-Самара» имеет линейно-функциональную организационную структуру. На 2017 год в организации работает 361 человек. Система стимулирования в организации претерпела изменения. Если раньше весь доход складывался в один котел, а потом практически пропорционально делился между продавцами, то теперь только половина вознаграждения продавца идет из этого самого общего котла, и то даже внутри него вознаграждение делится пропорционально тому, что заработал каждый из продавцов. Остальное — личное вознаграждение, которое считается исходя из того, кто сколько продал. Кроме того, «Евросеть» также вернулась к идее проведения специальных внутренних акций, мотивирующих сотрудников (например, лучший работник).

Разработайте эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников организации. Разработайте мероприятия по снижению текучести кадров.

**Задание 6. Кейс. Описание ситуации:**

Александр Ковалев - директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра - создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

1. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

2. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

### **Задание 7.**

Краткая характеристика ЗАО хлебозавод «Зёрнышко» следующая:

- Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов.

- Размер предприятия: общая численность персонала - 300 человек.

- Этап жизненного цикла предприятия: кризис.

- Общая стратегия предприятия: дифференциация продукта.

- Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва). Отсутствующие в условиях задания факты и обстоятельства могут быть введены магистрантом дополнительно, если они не противоречат условиям задания.

**Определите** содержание и тип кадровой политики. Сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для предприятия.

### **Задание 8. Ознакомьтесь с приведенными ниже высказываниями.**

1. Справедливость при наделении сотрудников необходимыми ресурсами для их служебной деятельности необходима лишь в том случае, если руководитель относится к ним с равным чувством симпатии.

2. Этическое нарушение обязательно должно быть публично осуждено и исправлено независимо от того, когда и кем оно было допущено.

3. Служебное поведение и действия сотрудников признаются этическими, если они способствуют максимизации прибыли компании.

4. Действия сотрудников признаются эффективными, если они хотя бы не нарушают этических норм.

5. Неэтичным является терпимое отношение сотрудников организации к моральным устоям и традициям других организаций, регионах, странах.

6. При разработке и принятии решений в деловых отношениях проявление индивидуального начала признается неэтичным.

7. Не следует бояться «настоять на своем» при решении любых служебных вопросов (нонконформизм).

8. Если организация находится на стадии кризиса, то применение некоторых форм насилия, «нажима» на подчиненных можно признать этичным и необходимым.

9. Этические стандарты могут быть успешно внедрены в жизнь организации с помощью единовременных усилий со стороны руководства и сотрудников.

10. Единственным критерием величины воздействия на кого-либо (подчиненного, потребителя и т.п.) является сила возможного противодействия.

*А. Проведите анализ и найдите ошибки в приведенных принципах деловой коммуникации.*

*В. Предложите собственный корректный вариант высказывания (если это необходимо).*

### **Задание 9.**

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело.

К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

*А. Какие принципы высказывания критических замечаний необходимо учесть?*

*В. Приведите пример критического замечания работнику?*

*С. В чем заключается специфика комплимента подчиненному сотруднику? Что необходимо учесть?*

*Д. Каким образом необходимо закончить беседу с сотрудником?*

### **Задание 10.**

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настроенным.

*А. Какие принципы высказывания критических замечаний необходимо учесть?*

*В. Приведите пример критического замечания работнику?*

*С. Какие меры необходимо предпринять для предупреждения возникновения подобных ситуаций с подчиненными? Д. Как необходимо вести себя в подобной ситуации?*

**Задание 11.** *Оцените приемы ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера. Распределите эти приемы по трем разделам:*

*- способствующие пониманию партнера,*

*- не способствующие пониманию партнера,*

*- нейтральные.*

1. В беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами вроде: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь», «Я бы мог вам это объяснить, но боюсь, вы не поймете», «А на вашем месте я вообще помолчал бы» и т.п.

2. Мы сопровождаем речь партнера высказываниями типа: «Да-да», «Угу...», «Что вы говорите?», «Неужели...».

3. Мы дословно повторяем высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я понял вас...», «По вашему мнению...», «Ты считаешь...», «Если я вас правильно понял, то вашей основной мыслью является...» и т. д.

4. В ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора...», «Мы несколько отвлеклись от темы...», «Давайте вернемся к цели нашего разговора...» и пр.

5. Мы воспроизводим высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде, кратко формулируем самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Другими словами, вы считаете, что...», «Таким образом, вашими основными идеями являются...» и т. д.

6. Мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...» или «Вы так считаете, видимо, потому, что...»

7. Мы пытаемся найти у партнера понимание тех проблем, которые волнуют нас самих.

8. Мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняем своих целей.

9. Мы не принимаем во внимание то, что говорит партнер, пренебрегаем его высказываниями.

### **Задание 12.**

Обоснуйте необходимость разработки стратегии на кризисном предприятии, пересмотра миссии и системы целей предприятия. Назовите этапы разработки антикризисной стратегии и их содержание, поясните особенности ее разработки. Иван Пермяков является Генеральным директором и владельцем компании «Компьютерный дом», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 43% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Ивану, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, что кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 43% премию, однако их вознаграждение составляло только 37% от среднего дохода коммерческого агента.

**Вопросы:** Проанализируйте развитие ситуации в компании «Компьютерный дом»? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации? Какую систему вознаграждения вы бы предложили для этой компании? Как бы вы посоветовали Ивану внедрить эту систему?

### **Задание 13.**

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов. Прием сборщиков на завод осуществляется отделом

|  |   |
|--|---|
|  | <p>кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.</p> <p>Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора?</p> <p>Как усовершенствовать этот процесс?</p> |
|--|---|

## 6.5. Оценочные материалы для промежуточной аттестации

### Фонд вопросов для проведения промежуточного контроля в форме экзамена

| Раздел дисциплины                                       | Вопросы  |
|---|--|
| Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система управления человеческими ресурсами</li> <li>2. Человеческие ресурсы предприятия как объект управления. Отношения между управляющими и управляемыми системами</li> <li>3. Место и роль управления человеческими ресурсами в системе управления предприятием.</li> <li>4. Стратегии управления человеческими ресурсами. Современные проблемы и особенности внутрифирменного управления человеческими ресурсами</li> <li>5. Стратегическое управление ЧР. Механизм участия персонала в принятии хозяйственных решений</li> <li>6. Функции, принципы, методы управления человеческими ресурсами</li> <li>7. Особенности управленческого труда. Определение квалификационных требований к ЧР</li> <li>8. Адаптация работы к работнику. Нормативы для менеджеров и руководителей среднего звена</li> <li>9. Политика управления ЧР</li> <li>10. Планирование, прогнозирование ЧР, оценка потребностей</li> <li>11. Кадровое планирование</li> <li>12. Коллективное трудовое соглашение.</li> <li>13. Организационное проектирование системы УЧР</li> <li>14. Применение технологий внутреннего маркетинга в процессах управления персоналом</li> <li>15. Организация рабочих мест</li> <li>16. Оценка сложности выполняемых работ и охрана здоровья. Главные требования и методы оценки сложности работы</li> <li>17. Оценка сложности работы и оплата труда</li> <li>18. Директивы по охране труда и техника безопасности на производстве. Директива о массовых увольнениях по сокращению штатов</li> <li>19. Директива о гарантии прав работников после передачи права собственности на хозяйственное предприятие</li> <li>20. Директивы по охране труда и техника безопасности на производстве. Директива по визуальным дисплеям в условиях цифровой экономики.</li> <li>21. Директива о защите прав работников в случае банкротства работодателя. Правовое обоснование предъявляемых требований к ЧР.</li> <li>22. Профессиональное взаимодействие ЧР. Корпоративная культура</li> <li>23. Обучение правильному отношению к работе. Корпоративная и организационная культура</li> <li>24. Разработка программы адаптации персонала. Социализация,</li> </ol> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>профорентация и трудовая ориентация</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>25. Лизинг и аутплейсмент персонала. Особенности лизинга персонала, его преимущества и недостатки.</li> <li>26. Планирование затрат на персонал как инструмент экономической эффективности организации</li> <li>27. Система управления по целям и оплаты по результатам.</li> <li>28. Моделирование системы мотивации персонала и оплаты труда.<br/>Требования к постановке KPI для руководителей и подчиненных</li> <li>29. Оценка эффективности системы стимулирования труда</li> <li>30. Управленческий учет в управлении человеческими ресурсами</li> </ol>  |
| <p>Практические аспекты управления человеческими ресурсами</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие маркетинга персонала, его роль в развитии предприятия.</li> <li>2. Технологии подбора и расстановки кадров.</li> <li>3. Кадровая политика в области</li> <li>4. Продвижение, перевод. Понижение в должности, вывод на пенсию</li> <li>5. Высвобождение ЧР. Уход по собственному желанию</li> <li>6. Контракт по найму. Отношение к работнику, подавшему заявление об уходе</li> <li>7. Увольнение с предупреждением. Увольнение без предупреждения.</li> <li>8. Несправедливое увольнение. Юридическое сопровождение</li> <li>9. Увольнение по сокращению штатов. Технология управленческой деятельности</li> <li>10. Увольнение по соглашению сторон. Технология управленческой деятельности</li> <li>11. Учет ЧР в организации. Анализ оборота и стабильности ЧР</li> <li>12. Формирование кадрового резерва и проектирование карьерного роста</li> <li>13. Проектирования путей развития ЧР . Этапы планирования служебно-профессионального перемещения</li> <li>14. Планирование карьерного роста и карьерного развития</li> <li>15. Функциональный анализ в УЧР. Этапы принципы, методы анализа. Оптимизация УЧР</li> <li>16. Организация управленческого труда. Управление властными полномочиями (Лидерство и власть).</li> <li>17. Делегирование полномочий. Оценка эффективности форм занятости</li> <li>18. Разработка организационной и функционально-штатной структуры,</li> <li>19. Документационное обеспечение управленческого труда</li> <li>20. Анализ эффективности управленческого труда</li> <li>21. Управление знаниями и качеством человеческих ресурсов. Внутрифирменное обучение Систематический подход к внутрифирменному обучению</li> <li>22. Структура и принципы обучения. Перенос знаний и использование ЧР.</li> <li>23. Методы и средства обучения профессиональным навыкам</li> <li>24. Программированное обучение. Автоматизированное обучение. Интерактивное обучение</li> <li>25. Повышение квалификации руководящих кадров: Выявление потребностей и методы</li> <li>26. Проверка <u>действенности</u> и оценка обучения. Схемы обучения: с отрывом и без отрыва от: производства, от основной работы - их преимущества и недостатки</li> <li>27. Оценка компетенций и соответствие ЧР требованиям должности. Коэффициент умственного развития</li> </ol> <p>Организация планирования непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация</p> |
| <p>Факторы влияния на управление</p>                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление поведением. Факторы влияния на управление поведением</li> <li>2. Влияние занимаемой должности на поведение работника</li> </ol>   |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| поведением работников | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Использование временных и занятых неполный рабочий день работников. Изменения в структуре рабочей силы</li> <li>4. Планирование изменений и профилактика сопротивления изменениям. Барьеры на пути взаимодействия</li> <li>5. Стратегия и тактика преодоления сопротивления со стороны персонала, разрешения конфликтов в организации</li> <li>6. Кадровый аудит. Диагностика управленческого потенциала.</li> <li>7. Диагностика состояния кадрового делопроизводства и кадрового учета</li> <li>8. Оформление результатов кадрового аудита - аудиторское заключение</li> <li>9. Методы оценки и показатели результативности и эффективности УЧР<br/>Оценка эффективности человеческих ресурсов организации</li> <li>10. Бенчмаркинг</li> <li>11. Оценка эффективности системы УЧР</li> <li>12. Управление кадровыми рисками, профилактика угроз</li> <li>13. Организация отражения рейдерского захвата.</li> <li>14. Корпоративное мошенничество</li> <li>15. Защита корпоративной и коммерческой тайны</li> <li>16. Борьба с коррупцией властных структур</li> <li>17. Использование технических средств в переговорном процессе: аудиодокументирование, видеодокументирование, фотодокументирование.<br/>Правовой аспект</li> <li>18. Комплекс документов по оформлению перевода на другую работу.</li> <li>19. Комплекс документов по оформлению увольнения.</li> <li>20. Комплекс документов по оформлению отпусков.</li> <li>21. Комплекс документов по оформлению командировок.</li> <li>22. Комплекс документов по оформлению аттестации.</li> <li>23. Комплекс документов по оформлению поощрений и взысканий</li> <li>24. Работа с персональными данными работников. Основные понятия. Нормативные акты, регламентирующие работу с персональными данными.</li> <li>25. Порядок согласования документов. Оформление внешнего и внутреннего согласования</li> <li>26. Фальсификация документов: виды фальсификации, история подделок. Составление и оформление описей дел.</li> <li>27. Документирование создания, реорганизации и ликвидации коммерческой организации</li> <li>28. Особенности хранения невостребованных подлинников документов. Особенности хранения фотографий.</li> <li>29. Кадровые справочно-информационные картотеки и работа по ним.</li> <li>30. Использование документов архива кадровой службы: порядок выдачи архивных справок, архивных копий, архивных выписок;</li> <li>31. Оценка фактического состояния кадровой документации и правильности ведения кадрового делопроизводства (внутренний кадровый аудит). Типовой план аудита кадрового делопроизводства.</li> <li>32. Электронные архивы и документы. Принципы и критерии времени, места образования и отбора документов при ЭЦД.</li> <li>33. Виды договоров, заключаемых при внедрении и реализации электронного документооборота.</li> <li>34. Определение сроков хранения и организация текущего хранения документов переговоров, совещаний и заседаний.</li> <li>35. Особенности протокольных мероприятий при проведении переговоров. Этикет деловых переговоров.</li> <li>36. Сокращение штата компании как вид проектной деятельности. Этапы и документационное обеспечение работ.</li> <li>37. Документы, отражающие ход работы по проекту: протоколы и решения производственных совещаний, промежуточные информационные отчеты о ходе выполнения проекта, переписка.</li> <li>38. Обеспечение безопасности и защита документов Microsoft Office Word.</li> </ol> |
|-----------------------|---|

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Система защиты информации</p> <p>39. Информационные риски (опасность возникновения убытков или ущерба в результате применения информационных технологий, ИТ-риски).</p> <p>Управление комплаенс системой для обеспечения безопасности организации</p> |
|--|--|

## 6.6. Шкалы и критерии оценивания по формам текущего контроля и промежуточной аттестации

### Шкала и критерии оценивания

| Оценка                | Критерии оценивания для мероприятий контроля с применением 4-х балльной системы |
|-----------------------|---|
| «отлично»             | Повышенный УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3                       |
| «хорошо»              | Стандартный УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3                      |
| «удовлетворительно»   | Пороговый УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, ПК-2.1, ПК-2.2, ПК-2.3                        |
| «неудовлетворительно» | Результаты обучения не сформированы на пороговом уровне                         |