Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

HR-менеджмент

38.03.02 «Менеджмент»
(направленность (профиль): «Маркетинг и рыночная аналитика»)

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная форма

Срок обучения: 4 года 6 месяцев

Год начала подготовки 2026

Новокузнецк
2026

СибГИУ
Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 3ac043361902970c9a538ca69a96ec6362b22b98
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 13 ноября 2025 г. по 6 февраля 2027 г.
Дата и время: 02-03-2026 09:33:25 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– формирование компетенций обучающихся в области управления человеческими ресурсами (Human Resource Management-HRM) путем изучения современной теории и практики управления человеческими ресурсами на макро-, мезо- и микроуровне;
– подготовка обучающихся к использованию современных концепций управления в создании конкурентных преимуществ организации посредством оптимизации Human Resources (HR).

Задачами учебной дисциплины являются:

– формирование целостной системы знаний в области Human Resource Management, способствующей наиболее эффективному формированию, развитию и применению человеческих ресурсов;
– формирование представления о навыках конструктивного межличностного взаимодействия в коллективе, основанного на стратегии сотрудничества;
– выработка у обучающихся умений эффективного использования современных подходов и методов управления человеческими ресурсами;
– развитие у обучающихся практических навыков по использованию и обработке бизнес-информации при решении проблем HRM.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам обязательной части **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 «Менеджмент».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Организационная психология;
– Социология;
– Правоведение;
– Менеджмент;
– Экономика организации;
– Управление социальным развитием организации;
– Методы принятия управленческих решений;
– Стратегический менеджмент организации;
– Проектная деятельность 1;
– Учебная практика;
– Производственная практика.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Управление бизнес-процессами;
– Бизнес-планирование;
– Проектная деятельность 2;
– Технологическая (проектно-технологическая) практика;
– Преддипломная практика;
– Выполнение и защита выпускной квалификационной работы.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– Общепрофессиональные компетенции

Наименование категории (группы) ОПК	Код и наименование ОПК	Код и наименование индикатора достижения ОПК	Планируемые результаты обучения
	ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 Разрабатывает организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости	– знать: методы и модели управления человеческими ресурсами. – уметь: разрабатывать организационно-управленческие решения в HRM с учётом их социальной эффективности.
		ОПК-3.2 Обосновывает способы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	– знать: факторы внутренней и внешней среды, влияющие на управление человеческими ресурсами, способы реализации организационно-управленческих решений в сфере HRM. – уметь: убедительно аргументировать выбор способов реализации организационно-управленческих решений.
		ОПК-3.3 Оценивает предлагаемые варианты управленческих	– знать: способы принятия управленческих решений в сфере HRM.

		решений в профессиональной деятельности	– уметь: предлагать варианты управления человеческими ресурсами и оценивать их экономическую и социальную эффективность.

– Универсальные компетенции

Наименование категории (группы) УК	Код и наименование УК	Код и наименование индикатора достижения УК	Планируемые результаты обучения
Командная работа и лидерство	УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	– знать: стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; факторы, влияющие на эффективность командной работы; роли участников команды. – уметь: оценивать эффективность сотрудничества для достижения поставленной цели; определять свою роль в команде.
		УК-3.2 Различает особенности поведения разных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности и устанавливает разные виды коммуникации (учебную, деловую, неформальную и др.)	– знать: особенности человеческих ресурсов, виды группового поведения. – уметь: учитывать особенности поведения разных групп людей в своей деятельности; уникальную особенность человеческого ресурса – интеллект.

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс		***ИТОГО***	***7 семестр***
Форма промежуточной аттестации			*экзамен*
Трудоёмкость	*академ. час.*	***180***	*180*
	зачетных единиц	***5***	*5*
Лекции, *академ. час.*		***8***	*8*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Практические занятия, *академ. час.*		***8***	*8*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Курсовая работа / проект, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*		***119***	*119*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*		***45***	*45*
в форме практической подготовки		***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Теоретико-методологические основы HR-менеджмента (управления человеческими ресурсами) (Сущность управления человеческими ресурсами (УЧР). Цели и задачи УЧР. Основные походы к УЧР Эволюция концепций кадрового менеджмента. Объект и субъект УЧР на различных уровнях управления (государство, регион, предприятие). Особенности человеческих ресурсов как объекта управления. Модели в управлении человеческими ресурсами. Философия и концепция управления человеческими ресурсами. Принципы, функции и методы управления человеческими ресурсами. Направления развития УЧР в современных условиях);

Раздел 2 Структура человеческих ресурсов (Динамика численности населения и трудовая миграция. Показатели численности, структуры и движения человеческих ресурсов. Трудовые ресурсы как экономическая и как планово-учетная категория. Система балансов трудовых ресурсов.

Институциональные основы рынка труда. Государственная политика на

рынке труда. Современные тенденции и последствия экспорта и импорта рабочей силы. Маркетинг и самомаркетинг персонала);

Раздел 3 Система HR-менеджмента организации (Системный подход к HR-менеджменту. Кадровая политика в системе стратегического HR-менеджмента. Организационная структура управления человеческими ресурсами. Комплексное обеспечение системы HR-менеджмента: кадровое, нормативно-методическое, техническое. Инновационный HR-менеджмент);

Раздел 4 Технологии управления человеческими ресурсами;

Тема 4.1 Система комплектования предприятия человеческими ресурсами (Прогнозирование и планирование потребностей в персонале. Соблюдение норм трудового законодательства при планировании высвобождения человеческих ресурсов. Анализ ситуации на профессиональном рынке труда. Основы формирования коллектива. Методы приведения фактической численности в соответствие с требуемой. Подбор, отбор и найм человеческих ресурсов. Адаптация человеческих ресурсов, пути повышения её эффективности);

Тема 4.2 Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов (Понятие, цели, задачи и периодичность проведения оценки. Объекты и субъекты деловой оценки. Организационные аспекты деловой оценки. Классификация показателей деловой оценки. Этапы, информационное и документационное обеспечение процесса деловой оценки. Методы деловой оценки, их сравнительная характеристика. Использование результатов оценки.
Аттестация работников: сущность, цели, задачи, методы);

Тема 4.3 Управление развитием человеческих ресурсов (Цель и базовые принципы РЧР. Система РЧР. Национальные различия в сфере профессионального обучения. Функционирование учебных центров. Сущность непрерывного профессионального развития. Роль групп и команд в развитии человеческих ресурсов.
Карьера как объект управления. Опыт управления карьерой в отечественных и зарубежных организациях.
Планирование и организация работы с кадровым резервом.
Управление нововведениями в кадровой работе);

Тема 4.4 Управление поведением человеческих ресурсов организации (Поведение личности в коллективе. Природные свойства индивида. Система потребностей. Система управления личностью в коллективе. Тимбилдинг. Условия эффективной реализации своей роли в ко-манде.
Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Способы мотивации. Мотивирующие и демотивирующие факторы. Экономическое и моральное стимулирование.
Управление конфликтами и стресс-менеджмент. Функции, типы, уровни и модели конфликтов. Стратегии преодоления конфликта.
Сотрудничество как способ разрешения конфликтов. Моббинг, буллинг и

харрасмент персонала: результаты зарубежных и отечественных исследований. Управление стрессом в организации);

Раздел 5 Эффективность HR-менеджмента (Оценка соответствия уровня организации работы по управлению человеческими ресурсами локальным нормативным актам. Оценка экономической и социальной эффективности УЧР. Оценка результативности труда руководителей. Аудит человеческих ресурсов. Пути повышения эффективности управления человеческими ресурсами).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы дисциплины	Темы лекций	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Теоретико-методологические основы HR-менеджмента (управления человеческими ресурсами)	1	
Раздел 2.	Структура человеческих ресурсов	1	
Раздел 3.	Система HR-менеджмента организации	1	
Тема 4.1.	Система комплектования предприятия человеческими ресурсами	1	
Тема 4.2.	Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов	1	
Тема 4.3.	Управление развитием человеческих ресурсов	1	
Тема 4.4.	Управление поведением человеческих ресурсов организации	1	
Раздел 5.	Эффективность HR-менеджмента	1	
Итого:		**8**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	Темы практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Методы и модели управления человеческими ресурсами	1	
Раздел 2.	Расчет показателей численности и движения	1	

	человеческих ресурсов		
Раздел 3.	Планирование и прогнозирование потребности в человеческих ресурсах. Определение трудового потенциала работника. Составление должностной инструкции	1	
Тема 4.1.	Формирование требований заполняемой вакансии к кан-дидатам. Формирование про-граммы работ менеджеров при высвобождении персонала	1	
Тема 4.2.	Методы деловой оценки. Оценка эффективности из-держек на оценку персонала	1	
Тема 4.3.	Расчет затрат на развитие персонала. Оценка эффективности инвестиций в развитие персонала. Определение роли групп и команд в развитии трудового потенциала. Обоснование выбора и построение карьерограмм сотрудников. Программы работы с кадровым резервом	1	
Тема 4.4.	Упражнения на мобилизацию энергии команды. Оценка эффективности сотрудничества и вклада каждого участника команды	1	
Раздел 5.	Оценка результатов деятельности подразделений УЧР и организации. Оценка экономической и социальной эффективности проектов со-вершенствования системы и технологии УЧР	1	
Итого:		**8**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	Темы лабораторных работ	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме практической подготовки
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы дисциплины	Темы курсовых работ (проектов)	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме практической подготовки
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	в форме практической подготовки
Раздел 1.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	14	
Раздел 2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	15	
Раздел 3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	15	
Раздел 1; Раздел 2; Раздел 3.	1. Прохождение тестирования.	1	
Тема 4.1.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	13	
Тема 4.2.	1. Изучение лекционного	14	

	материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.		
Тема 4.3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	13	
Тема 4.4.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию.	15	
Тема 4.1; Тема 4.2; Тема 4.3; Тема 4.4.	1. Прохождение тестирования.	1	
Раздел 5.	1. Изучение лекционного материала; 2. Оформление отчета о практической работе; 3. Подготовка к практическому занятию; 4. Прохождение тестирования.	18	
Контроль	*Подготовка к экзамену*	45	
Итого:		**164**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Раздел 1.	ОПК-3; УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Раздел 2.	ОПК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на

		лекционном занятии
Раздел 3.	ОПК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Раздел 1; Раздел 2; Раздел 3.	ОПК-3; УК-3	1. Наблюдение за работой на практическом занятии; 2. Тестовые задания
Тема 4.1.	ОПК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Тема 4.2.	ОПК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Тема 4.3.	ОПК-3; УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Тема 4.4.	ОПК-3; УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии
Тема 4.1; Тема 4.2; Тема 4.3; Тема 4.4.	ОПК-3; УК-3	1. Наблюдение за работой на практическом занятии; 2. Тестовые задания
Раздел 5.	ОПК-3; УК-3	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии;

		3. Отчет о практической работе; 4. Оценка участия в работе на лекционном занятии; 5. Тестовые задания
Экзамен.	ОПК-3; УК-3	1. Вопросы к экзамену

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 30 минут.

Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО СибГИУ.

Для проведения тестирования используются тестовые задания для входного контроля (для ответа на 1 вопрос, как правило, выделяется 1 минута).

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется 1 балл. Оценка выставляется в зависимости от процента правильных ответов:

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка
86 до 100	«отлично»
от 67до 85	«хорошо»
от 50 до 66	«удовлетворительно»
менее 50	«неудовлетворительно»

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– 86 – 100 % – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины без дополнительного повторения изученного ранее материала;

– 50 – 67 % – обучающийся в целом готов к изучению учебной дисциплины, требуется повторение отдельных вопросов(тем) изученного ранее материала, необходимого для успешного освоения учебной дисциплины;

– 49% и менее – обучающийся имеет слабую подготовку к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО СибГИУ.

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); наблюдение за работой на практическом занятии; отчет о практической работе; оценка участия в работе на лекционном занятии; тестовые задания.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале занятия лекционного типа (лекции) педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному освоению последующего материала.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам (темам) учебной дисциплины для выявления уровня знаний и умений обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО СибГИУ в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используется 10÷20 вопросов из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам (темам) учебной дисциплины. Обучающийся выбирает один ответ из предложенных вариантов ответа. В случае выбора неправильного ответа обучающийся получает за данный вопрос 0 баллов; в случае правильного ответа – 1 балл.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка
86 до 100	«отлично»
от 67до 85	«хорошо»
от 50 до 66	«удовлетворительно»
менее 50	«неудовлетворительно»

12.2.3 Рекомендации по оцениванию участия обучающихся в работе на лекционных занятиях

Формирование у обучающихся добросовестного и ответственного отношения к собственному профессиональному образованию проявляется в обязательном его присутствии на лекционном занятии.

На лекционных занятиях происходит формирование информационной компетентности обучающихся, в том числе способности фиксировать информацию с помощью конспектирования учебного материала. Преподаватель на лекционных занятиях акцентирует внимание обучающихся на том, как необходимо оформлять конспект лекций в тетради. По окончании лекционных занятий преподаватель осуществляет проверку тетрадей обучающихся и оценивает их.

Критерии оценки участия обучающихся в работе на лекционных занятиях

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов за одно лекционное занятие
Наличие у обучающихся добросовестного и ответственного отношения к собственному профессиональному образованию, выраженное в посещении лекций	0,5
Умение конспектировать учебный материал в тетради, в том числе: - материал изложен последовательно, четко и аккуратно - в конспекте имеются изученные темы, основные термины, схемы	0,5

Всего	1

Если по результатам оценки участия обучающийся в лекционных занятиях в среднем за семестр обучающийся набрал не менее 0,5 баллов, то ему выставляется оценка «зачтено», менее 0,5 баллов – «не зачтено».

12.2.4 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Наблюдение за работой на практическом занятии – важнейший компонент контроля деятельности обучающихся и качества их обучения.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2,5
Указанные в методических указаниях действия выполняет в правильной последовательности; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники.	1,25
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

12.2.5 Рекомендации по оцениванию отчета о практической работе

Оформление отчета о проделанной практической работе обучающиеся осуществляют в рамках самостоятельной работы.

Критерии оценки отчета о практической работе:

– правильность выполнения работы (учитывается полнота отчета о практической работе, наличие всех необходимых данных, наличие выводов, наличие ошибок и неточностей);

– аккуратность оформления отчета о практической работе.

Критерии оценки отчета о практической работе

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Отчет о практической работе содержит все необходимые данные и выводы.	2,5
Отчет о практической работе не содержит ошибок и неточностей.	1,25
Отчет о практической работе оформлен аккуратно.	1,25
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины приведены в приложении.

13 Промежуточная аттестация

13.1 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: экзамен.

Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся включают: вопросы к экзамену.

13.2 Оценивание обучающегося на экзамене

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, обладает приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.

Оценка	Требования к знаниям
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, обладает необходимыми умениями и приемами их выполнения.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине.

Задания и вопросы для промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) 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 : Юрайт, 2024. — 467 с. — ISBN 978-5-534-99951-8. – URL: https://urait.ru/bcode/535753 (дата обращения: 20.02.2026);

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. – URL: https://urait.ru/bcode/536380 (дата обращения: 20.02.2026);

3 Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 187 с. — ISBN 978-5-534-12784-3. – URL: https://urait.ru/bcode/543416 (дата обращения: 20.02.2026);

4 Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 202 с.

— ISBN 978-5-534-09762-7. – URL: https://urait.ru/bcode/540825 (дата обращения: 20.02.2026);

5 Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17946-0. – URL: https://urait.ru/bcode/545114 (дата обращения: 20.02.2026);

6 Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами : учеб-ник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Юрайт, 2024. — 185 с. — ISBN 978-5-534-17970-5. – URL: https://urait.ru/bcode/545117 (дата обращения: 20.02.2026).

б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL: http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;
– ABBYY FineReader;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– Р7-Офис;
– Электронный периодический справочник Система ГАРАНТ.

г) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории, оснащенные оборудованием, компьютерной техникой, и техническими средствами обучения, в том числе:

- учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа, оборудованную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором;
- учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий), оснащенную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором; компьютерной техникой;
- учебную аудиторию (помещения) для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 «Менеджмент».

Составитель(и):

доцент Колпакова Наталья Павловна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласована:

Заместитель директора по закупкам –
начальник управления обеспечения производства,
комплектации и кооперации
ПАО «УРАЛМАШЗАВОД» А.А. Фаст

Приложение

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

Выберите один или несколько правильных ответов.

1. Характерные особенности стратегических решений:

а) инновационны по своей природе

б) направлены на решение конкретных задач

в) неопределенны по своей природе

г) субъективны по своей природе

2. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

а) Отсутствуют необходимые ресурсы

б) Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка

в) Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

3. Что такое модели организационного поведения?

а) Это правила поведения в организации;

б) Это системы убеждений, которые определяют деятельность руководителя в конкретной компании;

в) Это организационные структуры.

4. Государственная кадровая политика подразделяется на следующие виды:

а) государственная кадровая политика в области трудовых ресурсов

б) государственная кадровая политика в области образования и научных исследований

в) государственная кадровая политика в отношении государственных организаций

г) государственная кадровая политика в отношении предпринимательских негосударственных организаций

5. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

а) SWOT-анализ

б) STEP-анализ

в) Управленческий анализ

6. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?

а) Строго на круг его обязанностей

б) Строго на область приложения усилий

в) На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

7. Какие четыре важных параметра использует теория справедливости?

а) Удовлетворенность

б) Вклад

в) Эталон для сравнения

г) Результат

д) Личность

8.Основные признаки персонала:

а) наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных трудовым договором

б) обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.)

в) целевая направленность деятельности персонала

г) умение работать в команде

9. Списочная численность персонала – определяется на определенную дату по списку с учетом принятых и уволенных на эту дату работников

а) да

б) нет

10. *Показатель, использующийся для определения потерь времени и невыходов на работу за определенный период – это*

а) среднесписочная численность

б) списочная численность

в) явочная численность

г) показатель абсентеизма

11. Производительность труда – это

а) экономическая категория, выражающая степень плодотворности целесообразной деятельности людей по производству материальных и духовных благ

б) объем продукции, производимый в единицу рабочего времени единицей численности, [нат.ед./ч/чел.]

в) затраты труда (рабочего времени) на единицу продукции, [чел.× ч]; [ч]

12. Объем продукции, производимый в единицу рабочего времени единицей численности – это

а) выработка

б) показатель результативности труда

в) трудоемкость

13. Для расчета выработки используют следующие методы

а) натуральный

б) условно-натуральный

в) стоимостной

г) условно-стоимостной

д) трудовой (в единицах нормированного рабочего времени)

е) удельных показателей

14.Часть общественного продукта, которая в денежной форме выдается работнику в соответствии с количеством и качеством затраченного им труда – это

а) заработная плата

б) премия

в) выплата стимулирующего характера

15.Факторами установления заработной платы являются:

а) государственная политика в сфере труда и занятости

б) генеральные, отраслевые, территориальные, коллективные и индивидуальные договора и соглашения в сфере труда

в) условия на рынке труда

г) морально-психологический климат в коллективе

16. Совокупность мероприятий, направленных на вознаграждение за труд в соответствии с его количеством и качеством – это

а) организация оплаты труда

б) системный подход к оплате труда

в) контроллинг в системе оплаты труда

17. Группы мероприятий организации оплаты труда:

а) нормирование труда

б) разработка форм и систем оплаты труда

в) разработка форм и систем премирования работников

г) выбор способов выдачи зарплаты

д) кадровый аудит

18. Высшая степень разногласий между двумя и более сторонами, которыми могут быть конкретные лица или группы, - это:

а) конфликт

б) диспут

в) конформизм

19. Что не является причиной конфликта?

а) ценностные понятия

б) факты

в) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению

г) различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, уровне образования

д) взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности

20. В состав мотивационного ядра входят:

а) ценность труда

б) практические требования к работе

в) оценка вероятности реализации требований к работе в конкретной производственной ситуации

г) конкурентоспособность сотрудника

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

Раздел 1 Теоретико-методологические основы HR-менеджмента (управления человеческими ресурсами)

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов ля устного опроса:

1 Раскройте сущность управления человеческими ресурсами (УЧР)

2 Назовите примеры субъектов УЧР на различных уровнях управления (государство, регион, предприятие)

3 Назовите особенности человеческих ресурсов как объекта управления

4 Сформулируйте принципы и методы управления человеческими ресурсами

5 Обозначьте цели задачи УЧР

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1

Обоснуйте метод управления человеческими ресурсами, который Вы бы рекомендовали использовать в следующей ситуации: «Секретарша довольно часто опаздывает на работу, и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий руководитель не всегда успевает вовремя начать выполнение своих дел. Ему бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова».

Задание 2

Изучив особенности различных методов управления человеческими ресурсами, отметьте в таблице, к каким методам относится та или иная деятельность руководителя. Заполните правую часть таблицы

Таблица – Методы управления человеческими ресурсами

Вид деятельности руководителя	Метод УЧР
1.Установление норм выработки	
2.Разработка систем оплаты труда	
3.Разработка должностных инструкций	
4. Введение должности психолога в штатное расписание	
5. Разработка системы премирования персонала	

Задание 3

Разработайте конкретную программу применения методов управления в процессе управления отделом по управлению человеческими ресурсами.

Задание 4

Сопоставьте модели управления человеческими ресурсами, заполнив таблицу

Таблица – Модели управления человеческими ресурсами

Наименование модели	Краткая характеристика	Область применения
"Академия"		
Российская модель		
"Спортивная команда" ("рынок труда")		

Задание 5

Сопоставьте модели управления человеческими ресурсами, заполнив таблицу

Таблица – Модели управления человеческими ресурсами

Наименование модели	Краткая характеристика	Область применения
Партнерская (западноевропейская)		
"человеческий капитал" ("крепость")		
«модель соответствия»		

Задание 6

Письменно ответьте на вопрос: Какие факторы влияют на выбор модели управления человеческими ресурсами?

Раздел 2 Структура человеческих ресурсов

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов для устного опроса:

1 Назовите основные демографические закономерности формирования человеческих ресурсов

2 Дайте краткую характеристику термину «трудовые ресурсы»

3. Для чего нужна система балансов трудовых ресурсов?

4. Какие методы формирования трудового потенциала организации Вам известны?

5 Каковы современные тенденции и последствия экспорта и импорта рабочей силы?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1

Население трудоспособного возраста составляет 105 млн. человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп – 1,7 млн.; работающие подростки – 0,5 млн.; работающие пенсионеры – 7 млн. Определите численность трудовых ресурсов.

Задание 2

Рассчитайте по региону перспективную численность человеческих ресурсов при условии, что коэффициент общего прироста населения составляет 10 промилле, доля человеческих ресурсов во всем населении будет ниже на 0,01 пункта по сравнению с базисным периодом. Численность населения на начало планируемого года составляет 10 млн. человек; человеческих ресурсов – 6 млн.

Задание 3

Рассчитайте по региону перспективную численность человеческих и трудовых ресурсов при условии, что коэффициент естественного прироста населения составит **Е** промилле, коэффициент механического прироста – **М** промилле. Доли человеческих и трудовых ресурсов во всем населении изменятся по сравнению с базовым периодом соответственно на ∆**Дчр** и ∆**Дтр** пунктов**.** Численность населения на начало планируемого периода составляет **Рн** млн. чел., человеческих ресурсов – **Рчр** млн. чел., трудовых ресурсов – **Ртр** млн. чел. Числовые значения исходных данных приведены в таблице.

Таблица – Исходные данные

Показатели	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Рн, млн. чел.	10	7	8	1,1	3	1,5	4	2,5	1,7	0,85
Рчр, млн. чел.	7	4	5	0,7	2,1	1,01	2,9	2,1	0,95	0,65
Ртр, млн. чел.	6,3	3,5	4,2	0,51	1,78	0,91	2,37	1,86	0,76	0,43
Е, промилле	15	13	18	20	17	19	15	14	16	19
М, промилле	12	13	14	10	11	10	13	11	10	15
∆**Дчр,** пункт	0,2	-0,1	-0,1	0,01	0,05	0,01	0,07	0,02	0,01	0,01
∆**Дтр,** пункт	0,1	-0,2	-0,2	0,07	0,02	0,03	0,01	0,01	0,05	0,06

Задание 4

Ознакомьтесь с миграционной ситуацией 1 и определите объёмы перемещения населения по следующим видам миграции: постоянная (безвозвратная) и циклическая (периодичная). Какие предположения

можно высказать по поводу влияния миграции на рынок труда? Ответ обоснуйте.

Миграционная ситуация 1. По статистическим данным в году N на начало года численность населения города К составляла Рн млн. чел. В течение года выбыло с территории и прибыло со сменой места жительства соответственно Mj и Mi тыс. чел., в т.ч. прибыли из других государств Miz и выехали за границу Mjz тыс. чел. Перемещались на определенный срок с возвращением к прежнему месту жительства Mcp, тыс. чел. Совершали регулярные ежедневные перемещения из одного населенного пункта в другой, принадлежащие различным административно-территориальным образованиям, на начало года – М1, на 01 июля – М2 и на начало следующего года – М3 тыс. чел. Числовые значения исходных данных приведены в таблице.

Таблица – Исходные данные для расчета показателей миграции

Показатели	Варианты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
$P_н$, млн. чел.	10	7	8	6	3	5	4	9,5	7,5	8,5
M_j, тыс. чел.	550	370	480	365	130	450	390	650	870	540
M_i, тыс. чел.	610	490	420	450	290	510	460	710	620	370
M_{jz}, тыс. чел.	170	95	120	86	57	64	92	86	210	110
M_{iz}, тыс. чел.	213	135	129	258	93	370	245	567	359	158
M_{cp}, тыс. чел.	175	253	195	178	148	234	123	345	356	295
M_1, тыс. чел.	234	197	267	395	309	296	365	489	423	375
M_2, тыс. чел.	152	103	194	357	157	103	149	198	305	377
M_3, тыс. чел.	309	296	365	489	234	197	267	395	394	499

Задание 5

Ознакомьтесь с миграционной ситуацией 1 и определите среднегодовой показатель маятниковой миграции. Какие предположения можно высказать по поводу влияния миграции на рынок труда? Ответ обоснуйте.

Задание 6

Ознакомьтесь с миграционной ситуацией 1 и определите объёмы перемещения населения по следующим видам миграции: эмиграция и иммиграция. Какие предположения можно высказать по поводу влияния миграции на рынок труда? Ответ обоснуйте.

Раздел 3 Система HR-менеджмента организации

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов ля устного опроса:

1 В чем проявляется системный подход к HR-менеджменту?

2 Какие стратеги HR-менеджмента Вам известны?

3 Назовите виды политик в области HR-менеджмента

4 От каких факторов зависит организационная структура управления человеческими ресурсами?

5 Какие блоки включает обеспечение HR-менеджмента?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1

Ознакомьтесь с ситуацией 1 и составьте схему оргструктуры службы управления персоналом завода.

Ситуация 1. Служба управления персоналом машиностроительного завода со среднесписочной численностью работников завода - 4300 человек предполагает включение нескольких функциональных подсистем. Состав функций определен в соответствии с Профессиональным стандартом специалиста по управлению персоналом и для каждой функции рассчитана годовая трудоемкость (таблица). Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, - 1,15.

Таблица – Перечень и трудоёмкость функций

Наименование функций	Трудоёмкость функций, чел.×час..
Управление наймом и учетом персонала	11510
Планирование и маркетинг персонала	13600
Управление развитием персонала	8230
Управление мотивацией поведения персонала	10110
Управление трудовыми отношениями	5108
Обеспечение нормальных условий труда	6120
Управление социальным развитием	1380
Правовое обеспечение системы управления персоналом	2070

Задание 2

Ознакомьтесь с ситуацией 1, составленной схемой оргструктуры в задании 1 данного раздела и рассчитайте требуемую численность каждой подсистемы службы управления персоналом. Предложите

организационно-управленческие решения, которые необходимо принять для осуществления кадрового обеспечения HR-менеджмента.

Задание 3

Рассчитайте нормативную численность менеджеров по персоналу исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года. Исходные данные представлены в таблице.

Таблица – Трудоёмкость операций, выполняемых менеджером по персоналу

Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения, час.	Объем работ за год, час.	Затраты времени, час / год
Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
Оформление документов при увольнении рабочих	Один рабочий	-	0,6	3600	?
Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	Один рабочий	-	2,0	250	?
Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Средне-списочная численность работников (включая подростков) 20500 чел.	53,2	1	?
Итого					?

Задание 4

Рассчитайте интегральный коэффициент использования трудового потенциала работников планово-экономического отдела по квалификации. Проанализируйте полученные данные и предложите мероприятия для повышения степени использования трудового потенциала специалистов по квалификации. Оцените социальную значимость предлагаемых мероприятий.

Фотография рабочего дня работников планово-экономического отдела, проведенная с целью оценки использования ими своего трудового потенциала, дала следующие результаты (таблица).

Таблица – Фотография рабочего дня работников

Показатели	Затраты времени, мин. (в расчете на одного работника)
1. Средняя продолжительность рабочего дня	490
2. Перерывы в работе (отдых, потери и т.п.)	60
3. Время выполнения работ, свойственных должности	300
4. Время выполнения работ, которые не свойственны должности	130
5. Время выполнения работ, соответствующих должности и уровню квалификации работника	260

Задание 5

Составьте должностную инструкцию менеджера по управлению человеческими ресурсами в соответствии с правилами составления должностных инструкций и пользуясь примерной типовой должностной инструкцией.

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по разделам 1 ÷3)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Примерный перечень вопросов для тестирования:

1. Для «управления человеческими ресурсами» характерно:

а) Стратегический подход к управлению

б) Акцентирует внимание на менеджерах

в) Предполагает активную кадровую политику

г) Затраты на рабочую силу рассматривает как инвестиции, инициирует их целесообразное использование

д) Много внимания уделяет регулированию конфликтов

2. Для «управления персоналом» характерно:

а) Рассматривает персонал как единый коллектив и работает с этим коллективом

б) Акцентирует внимание на рядовых работниках

в) Затраты на рабочую силу рассматривает как издержки и стремится максимально экономить

г) Сосредоточивает внимание на менеджерах, стремится их развивать в первую очередь

3 Ограничения и противоречия модели УЧР:

а) УЧР пока не хватает потенциала, чтобы стать разделяемой всеми теорией или альтернативой в виде улучшенной версии модели управления персоналом

б) УЧР представляет собой «оптимистическую, но сомнительную концепцию, где все построено на обещаниях и ожиданиях»

в) УЧР, как отдельный процесс, полон противоречий, поддается манипуляциям

г) Концепция УЧР явно разрывается между проповедуемыми ею принципами индивидуализма (фокус на индивидууме) и коллективизма (командная работа и т.д.);

д) Существует потенциальное противоречие между развитием сильной корпоративной культуры и способностью работников реагировать гибко и адаптивно

е) Концепция УЧР может быть реализована только в крупном бизнесе

4 Эффективность результатов управления человеческими ресурсами, по мнению исследователей из Гарварда (авторов модели 4С), следует оценивать по следующим направлениям:

а) Корпоративная преданность

б) Компетентность

в) Командная согласованность

г) Корпоративная эффективность

д) Коллегиальность принятия решений

5 Выделите основные группы методов управления персоналом в организации:

а) Административные

б) Экономические

в) Статистические

г) Социально-психологические

6 Миграция человеческих ресурсов – это

а) перемещение населения из одних населенных пунктов в другие с переменой места проживания и места приложения труда

б) перемещение населения из одних населенных пунктов в другие с переменой места проживания

в) передвижение населения из одного пункта в другой

7 Эффективная занятость отличается высокой степенью занятости:

а) квалифицированных работников

б) трудоспособного населения

в) малоквалифицированных работников

8 Количественные методы в управлении человеческими ресурсами широко применяются для:

а) повышения обоснованности принимаемых кадровых решений

б) разработки программ и планов по труду

в) обработки информации маркетинговых исследований рынка труда

г) оценки лояльности сотрудников к организации

9 К отличительным чертам американского рынка труда относятся:

а) концентрация трудовых ресурсов в области наукоемкого производства и в сфере обслуживания

б) один из самых высоких в мире уровней производительности труда

в) высокая доля женщин в структуре человеческих ресурсов

г) применение гибких графиков труда и временных форм занятости

д) повышенная уязвимость национального рынка труда в связи с переходом рабочих мест в страны третьего мира

е) приоритет государственного сектора в общей структуре занятости населения

10 Главная задача маркетинга персонала это:

а) владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей

б) предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве

в) изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений

г) владение ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале

д) анализ затрат, связанных с наймом персонала

11 Концепция стратегического управления человеческими ресурсами рассматривает человека в единстве трех основных компонентов

а) трудовой функции

б) социальных отношений

в) состояния работника

г) занимаемой должности

12 Какая стратегия предполагает моделирование, анализ и перепроектирование бизнес-процессов в УЧР?

а) Реинжиниринговая кадровая стратегия

б) Ликвидационная стратегия

в) Стратегия циклического развития

13 Если в основу формирования человеческих ресурсов положена способность к созданию и широкому применению оригинальных идей, элементов, моделей, умение новой компоновки уже существующих технологий, то это соответствует

а) стратегии прибыльности

б) стратегии экономического роста

в) инновационно-креативной стратегии формирования кадрового потенциала

14 Диагностическая модель УЧР состоит из следующих блоков:

а) внешние факторы

б) внутренние факторы

в) кадровая политика

г) профессиональный рынок труда

15 Идеальная модель управления человеческими ресурсами инновационного типа пропагандирует

а) гибкий подход к работе с людьми

б) использование принципов демократии

в) создание условий для развития работников

г) ориентацию на достижение организационных целей

д) участие сотрудников организации в разработке ее стратегии

16 Совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциала сотрудников со стратегией и целями компании – это _____ управления человеческими ресурсами

17 Система правил, в соответствии с которыми ведет себя си стема в целом и действуют входящие в нее люди – это _____ организации

18 То, что вызывает определенные действия человека, его Звнутренние и внешние движущие силы – это _____

19 Принцип формирования кадровой политики, предполагающий использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный эффект_____

20 Создание у персонала ощущения «стратегического дискомфорта», связанного с осознанием, что личная судьба работников зависит от выживания фирмы, обусловленного радикальными изменениями в стратегии управления – это фаза _____ (вставьте существительное в родительном падеже)

Раздел 4 Технологии управления человеческими ресурсами

Тема 4.1 Система комплектования предприятия человеческими ресурсами

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов ля устного опроса:

1 Раскройте термин «Система комплектования предприятия человеческими ресурсами».

2 Какие факторы влияют на потребности в персонале?

3 Какие ситуации могут возникать на профессиональном рынке труда?

4 Перечислите методы оценки кандидатов на вакантную должность

5 Назовите пути повышения эффективности адаптации человеческих ресурсов

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1

Определите плановую численность работников архива организации по нормативам времени на работы.

Исходные данные для расчета численности работников архива организации приведены в таблице.

Таблица – Исходные данные

Вид выполняемой работы	Единица объема работ	Объем работ за год	Норматив времени на единицу объема работ, час.
1 Разработка нормативно-методических пособий (инструкций, рекомендаций, положений)	1 печатный лист	50	135
2 Составление годовых разделов сводных описей для постоянного хранения	10 описательных статей описи	900	1,1
3 Составление сводных описей дел по личному составу	10 описательных статей	2500	1,0
4 Составление отчета о состоянии и объеме документов, находящихся на ведомственном хранении	1 отчет	8	10
Корректировочный коэффициент, учитывающий затраты времени на обслуживание рабочего места и отдых – 1,1; трудоемкость работ, не предусмотренных сборником нормативов – 55,0 чел.-час.; полезный фонд рабочего времени одного работника за год – 1850 часов.			

Задание 2

С помощью метода экстраполяции определите, сколько коммерческих агентов понадобится компании «N» для достижения ее целей.

Компания «N» занимается оптовой реализацией продовольственных товаров. В отчетном году компания имела 5 коммерческих агентов и объем реализации 5 млн. руб. В плановом году компания намерена достичь объема реализации 7,5 млн. руб.

Задание 3

Определите плановую численность механиков и численность непроизводственных работников на следующий год, используя метод скорректированной экстраполяции для определения потребностей в персонале.

Организация по техническому обслуживанию лифтов имеет следующие характеристики в текущем году: Число лифтов на техническом обслуживании 12564 шт. Общее число производительных часов, отработанных на обслуживании 224.000 час. Численность работников, чел.:

- производственные (механики) – 140
- непроизводственные – 18.

При расчете численности на следующий год руководство организации основывается на следующих предположениях:

1. Производительность труда механиков по обслуживанию увеличится на 15%.
2. Эффективность использования рабочего времени возрастет на 10%.
3. Портфель заказов (количество обслуживаемых лифтов) останется без изменения.
4. Соотношение между производственными и непроизводственными работниками не изменится.

Задание 4

За первое полугодие работающими отработано 150 тыс. чел.×дней, целодневные простои составили 4 тыс. чел.×дней, число неявок по различным причинам – 55 тыс. чел.×дней. В этом полугодии календарный фонд рабочего времени составил 183 дня. Составьте прогноз среднесписочной численности работников.

Задание 5

Разработайте требования к работе по новым должностям путем составления «Описания работы по должности», предварительно определив эти должности для ситуации 1.

Ситуация 1. В связи с увеличением численности персонала банка и открытием его филиалов возникла ситуация перегруженности работой и дополнительная потребность в специалистах по управлению персоналом. Узкими местами отдела управления персоналом являются всё увеличивающиеся объемы работ по найму, отбору и приему персонала и, кроме того, по обучению и служебному продвижению сотрудников банка.

Задание 6

Сформируйте требования заполняемых вакансий к кандидатам. Вакантные должности возьмите по результатам определения их в задании 5 данной темы.

Задание 6

Сформируйте программы работ менеджеров при высвобождении персонала по инициативе администрации (в соответствии с причинами увольнения, имеющими законодательное закрепление).

Задание 7

Сформируйте программы работ менеджеров при увольнении сотрудника по собственному желанию.

Тема 4.2 Деловая оценка и аттестация человеческих ресурсов

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов ля устного опроса:

1. Раскройте понятие термина «Деловая оценка»
2. Назовите традиционные методы деловой оценки
3. Назовите современные нетрадиционные методы деловой оценки
4. Как могут быть использованы результатов оценки?
5. Назовите принципиальные отличия аттестации от деловой оценки

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1

Оцените результаты труда специалиста отдела HRM с учетом степени проявления признаков, определяющих результаты труда работников, и удельной значимости признака в общей оценке результативности труда (таблица).

Таблица – Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

Наименование признака	Удельная значимость признака в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости*		
		0,75	1,00	1,25
Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
Качество выполненных работ	0,40	0,300	0,40	0,50
Соблюдение сроков выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
**Примечание: При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1; выше среднего – 1,25; ниже среднего – 0,75*				

При деловой оценке специалиста выявлены признаки следующих уровней:

- количество выполненных работ – 1,25;
- качество выполненных работ – 1;
- соблюдение сроков выполненных работ – 1.

Определите, при каком методе оценки работы персонала используются выше заданные условия.

Задание 2

Ознакомьтесь с формулировками оценок, данными руководителями сотрудникам в ходе аттестации (таблица). Дайте комментарии оценочным высказываниям, конструктивно покритикуйте их и впишите в графу 2 таблицы, отметив при этом, какие негативные последствия могут возникнуть в результате таких оценок. Сформулируйте рекомендации к корректировке деловой оценки, обеспечивающие её социальную эффективность.

Таблица – Оценки сотрудников

Формулировка оценки	Комментарии/критика	Рекомендации к корректировке оценки
1. Этому сотруднику следует научиться исправлять свои ошибки. Он мог бы работать лучше		
2. Сафронов И.Д – исключительный работник		

Задание 3

Ознакомьтесь с формулировками оценок, данными руководителями сотрудникам в ходе аттестации (таблица). Дайте комментарии оценочным высказываниям, конструктивно покритикуйте их и впишите в графу 2 таблицы, отметив при этом, какие негативные последствия могут возникнуть в результате таких оценок. Сформулируйте рекомендации к корректировке деловой оценки, обеспечивающие её социальную эффективность.

Таблица – Оценки сотрудников

Формулировка оценки	Комментарии/критика	Рекомендации к корректировке оценки
3. Сотрудник XX делает много ошибок. Поэтому его работу я оцениваю как неудовлетворительную		
4. Сотрудник YY работает нормально		

Задание 4

Выполните расчёт затрат на сертификацию персонала, используя исходные данные, приведённые в таблице. Стоимостную оценку одного человеко-дня примите равной 4 000 руб. Выявите факторы, от которых будет зависеть выбор нижней или верхней границы диапазона

трудоёмкости работ по процедуре сертификации персонала и по проведению экзамена соответственно.

Таблица – Трудоемкость работ по сертификации персонала

Наименование работ	Трудоёмкость работ, человеко-дней
по процедуре сертификации персонала	
Прием и регистрация заявки	0,2-1
Рассмотрение прилагаемых к заявке документов, подготовка отчета	0,5-3
Подготовка и принятие решений по заявке	0,2-0,5
Анализ результатов экзаменационной оценки и сводного протокола экзамена, принятие решений о выдаче/отказе в выдаче сертификата специалиста	1-3
Формирование дела сертификата, передача и прием дела на хранение	0,2-0,5
Итого	?
по проведению экзамена	
Определение и назначение экзаменационной комиссии по конкретной заявке	0,2-0,5
Подготовка распоряжения о проведении экзамена	0,2-0,5
Подготовка/актуализация вопросов и заданий для тестирования, утверждение вопросов и заданий	0,5-5
Проведение экзамена, оформление сводного протокола	0,5-1
Итого	?
Всего на деловую оценку	

Задание 5

Разработайте направления расчета затрат и эффекта от мероприятий по оценке работ и работников. Результаты сведите в таблицу.

Таблица – Направления расчета затрат и эффекта от мероприятий по оценке работ и работников

Затраты на:	Эффект за счет:

а) б) в) г) …	а) б) в) г) …

Тема 4.3 Управление развитием человеческих ресурсов

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов ля устного опроса:

1 Дайте характеристику концепции развития человеческих ресурсов

2 Национальные различия в сфере профессионального обучения

3 Роль групп и команд в развитии человеческих ресурсов

4 Какие методы применимы для управления карьерой?

5 Что такое кадровый резерв?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1

Рассмотрите все варианты обучения для работников «Стройинвеста», изложенные в ситуации 1 и рассчитайте стоимость обучения по каждому варианту.

Ситуация 1. Для освоения современных технологий градостроительства технологам и инженерам компании «Стройинвест» необходимо пройти обучение, причем для некоторых категорий это обучение можно осуществить за рубежом.

Компания выбрала в качестве критерия эффективности обучения персонала целесообразно минимальную стоимость обучения.

При расчете стоимости обучения необходимо учитывать, что его должны пройти следующие категории работников:

а) технологии – 5 человек;

б) инженеры – 4 человека.

Фирма по подготовке кадров «Кадры для вас», которая находится за рубежом, предлагает различные формы обучения для различных категорий работников. В числе её предложений:

1. Обучение с отрывом от основной работы стоит 40 000 долл. за три месяца с учетом переезда до места учебы и оплатой проживания

одного инженера за рубежом; одного технолога – 15 000 долл. в течение одного месяца. Время обучения для технологов и инженеров не может быть сокращено, хотя если заказчик изъявляет желание его сократить, то фирма идет на индивидуальное обучение, но это повышает стоимость обучения на 10%.

В случае обучения от одной организации более трех человек, фирма «Кадры для вас» делает ей скидку в оплате в размере 10% от стоимости обучения для всех обучаемых работников.

2. Фирма по подготовке кадров предлагает также пакет видеоматериалов и набор инструкций для заочного обучения всех инженеров и технологов за 100 000 долл.

Для повышения качества усвоенного материала фирма присылает специалиста в Москву на консультирование из расчета 150 долл. за консультации в день, не считая стоимости перелета туда и обратно (800 долл.), проживание в гостинице и командировочные расходы (200 долл. в день). Срок проживания специалиста не может быть меньше двух недель.

Задание 2 Определите, на какие параметры деятельности «Стройинвеста» будут влиять результаты обучения в соответствии с ситуацией 1.

Задание 3

Определите ожидаемые величины эффективности обучения в процессе использования работников, повысивших свою квалификацию в соответствии с ситуацией 1.

Задание 4

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера после окончания высшего учебного заведения по предложенной ситуации: будущий менеджер завершает обучение в высшем учебном заведении по программе подготовки 38.03.02 Менеджмент. Перед ним встает вопрос, как определить свой дальнейший трудовой путь.

Обоснуйте выбранный вариант карьерного роста, ориентируясь на Профессиональные стандарты специалистов по процессному управлению.

Задание 5

Определите влияние групп на трудовой потенциал и разработайте управленческое решение с учетом социальной значимости для ситуации 2.

Ситуация 2. Этический вопрос: «Капля камень точит». И в организациях тоже. Неудовлетворенные работники (особенно те, кто привык «делиться» своими чувствами с менеджерами) слишком часто пользуются незаслуженным вниманием. Нередко руководители уделяют особое внимание требованиям («скандалистов» — они имеют возможность выбора рабочих заданий или получают новейшее оборудование). Но пока менеджеры предпринимают героические усилия,

направленные на удовлетворение потребностей недовольных, большинство «нормальных» сотрудников чувствуют себя ущемленными, резонно считая, что такое «необычное» отношение к скандалистам трудно причислить к образцам справедливости. Руководитель оказался «между двух огней». Пытаясь уменьшить чувство неудовлетворения у «избранных», менеджер рискует вызвать на себя «огонь» широких «масс». Но если он игнорирует проявления недовольства, «инфекция» может превратиться в «эпидемию» и распространиться на других сотрудников.

Задание 6

Ознакомьтесь с ситуацией 3.

Ситуация 3: Вы работаете HR-менеджером в компании «Час пик», которая занимается производством и продажей кондитерских изделий. Перед вами стоит задача отобрать сотрудников в кадровый резерв на руководящие позиции среднего звена.

Определите: каким методом вы воспользуетесь для решения данной задачи. Ответ обоснуйте.

Задание 7

Разработайте план действий для отбора кандидатов в кадровый резерв в соответствии с ситуацией 3.

Тема 4.4 Управление поведением человеческих ресурсов организации

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов ля устного опроса:

1 Назовите условия эффективной реализации своей роли в команде

2 Перечислите причины пассивности работника

3 Охарактеризуйте сотрудничество как способ разрешения конфликтов

4 Какую главную цель преследуют моббинг и буллинг?

5 Назовите меры профилактики стресса в организации

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1

Выполните упражнение на мобилизацию энергии команды: «Синергия».

Этапы работы:

1) учебная группа делится на команды любым из изученных на предшествующих занятиях способом. Каждая команда придумывает своё слово, например, ЗНАНИЯ. Далее необходимо каждому члену

команды составить список из слов, начинающихся на буквы в этом слове и имеющих отношение к управлению персоналом. В данном случае это будут слова: *занятость, навыки, аттестация и т.д.* На одну букву может быть записано несколько разных слов. Продолжительность этапа 20 мин. (продолжительность этапов указана ориентировочно).

2) Каждая команда проводит подсчёт общего количества слов путем зачитывания одним членом команды (у которого получилось больше всех слов) своего перечня слов и сверкой другими членами команды с их перечнем. В случае совпадения – одинаковые слова вычёркиваются (остаются только в списке зачитывающего), а недостающие (отсутствующие в списке зачитывающего) – добавляются к его перечню. Так формируется общий командный список. Продолжительность этапа 15 мин.

3) Каждая команда проводит анализ:

а) сколько слов оказались одинаковыми (вычеркнутыми);

б) какое количество слов, придумано каждым одним членом команды (включая вычеркнутые);

в) каково отклонение от общего командного количества;

г) каковы среди них max и min значения.

4) Каждая команда интерпретирует полученные результаты письменно. Продолжительность этапа 10 мин.

5) Каждая команда аргументирует: удалось ли ей мобилизовать энергию команды и получить синергетический эффект? Готовит презентацию. Продолжительность этапа 20 мин.

6) Презентация результатов выполнения упражнения. Обсуждение хода и итогов анализа работы всеми командами. В дискуссии участвует вся студенческая группа. Продолжительность этапа 15 мин.

Задание 2

Выполните упражнение «Оценка эффективности команды и вклада каждого участника».

Этапы работы:

1) каждый член команды должен оценить работу своей команды по 10-балльной шкале по следующим показателям:

1 лидерство
2 устойчивость команды
3 межличностное взаимодействие
4 согласованность действий в команде
5 результативность, продуктивность

2) Все результаты необходимо зафиксировать в таблице 1. По результатам оценки каждого члена команды вывести среднее значение.

Таблица 1 – Оценки эффективности команды (имена членов команды –условные)

Член команды	Лидерство	Устойчивость команды	Межличностное взаимодействие	Согласованность действий в	Результативность,

				команде	продуктивность
Маша					
Дима					
Костя					
Полина					
Андрей					
Среднее					

3) Для оценки вклада каждого члена команды в проект необходимо взять матрицу ответственности по проекту с распределением каждого члена команды по работам и задачам проекта (таблица 2).

Таблица 2 – Матрица ответственности по проекту

Работы (задачи проекта)	Члены команды				
	Маша	Дима	Костя	Полина	Андрей
1. Формирование команды проекта					
2. Распределение видов работ					
3. Формирование информационной среды взаимодействия членов команды проекта					
4. Определение цели, задач и результатов проекта					
5. Выявление заинтересованных сторон проекта					
6. Определение требований, допущений и ограничений проекта					
7. Разработка Устава проекта					
8. Декомпозиция работ проекта					
……					
Примечание: О – ответственный; И – исполнитель; Кр – контролер; К – консультант; Н – наблюдатель.					

4) В матрице ответственности оценить степень ответственности по задачам проекта для каждого члена команды согласно таблице 3 .

Таблица 3 – Степень ответственности по работам (задачам) проекта

Тип	Описание	Доля участия в работе (задаче)
О	Ответственный – полностью отвечает за исполнение этапа/задачи, вправе принимать решения по способу реализации	0,4
И	Исполнитель – решает задачу, не несет ответственности за выбор способа её решения, но отвечает за качество и сроки реализации	0,3
Кр	Контролер – контролирует выполнение задач, несет ответственность	1,2
К	Консультант – оказывает консультации в ходе решения задач проекта по мере обращения к нему, не несет ответственности	0,1
Н	Наблюдатель – находится в курсе решения задач проекта, не вмешиваясь в его ход, не несет ответственности	0

В результате получить таблицу с долями участия каждого члена команды в работе над проектом (таблица 4).

Таблица 4 – Оценки степени ответственности на основе матрицы компетенций

Работы (задачи проекта)	Члены команды				
	Маша	Дима	Костя	Полина	Андрей
1. Формирование команды проекта					
2. Распределение видов работ					
3. Формирование информационной среды взаимодействия членов команды проекта					
4. Определение цели, задач и результатов проекта					
5. Выявление заинтересованных сторон проекта					
6. Определение требований, допущений и ограничений проекта					
7. Разработка Устава проекта					
8. Декомпозиция работ проекта					
Итого					

5) Проанализировав таблицу 4, сделать выводы о загрузке каждого члена команды по выполняемым работам, о вкладе каждого члена команды в работу над проектом в целом.

Задание 3

Ознакомьтесь с ситуацией: В отделе по связям с клиентами работают секретарями две женщины: М. и К. Один день в неделю их работа по преимуществу заключается в том, чтобы оформлять тексты стандартных ответов. Эта работа состоит из двух операций — подготовки текста и оформления письма.

В данном виде работы К. уступает своей коллеге по всем статьям: М. затрачивает на текст 5 минут, а на оформление письма — 1 минуту. К. затрачивает на текст 10 минут, а на оформление письма — 5 минут.

Тем не менее отношения между сотрудницами хорошие, а отношение руководителя офиса к низкой производительности К. терпимое, так как она имеет значительные преимущества в других видах работы — знает английский, может перевести текст или ответить на вопросы иностранца.

Необходимо принять решение: разделить или объединить усилия двух сотрудниц?

Ответ обоснуйте, показав, выгодно ли работницам объединиться, если они разделят между собой трудовые операции?

Если да, то как они должны разделить между собой работу и какую выгоду во времени (в расчете на 1 час) они от этого получат?

Ваши ответы запишите_____
_____

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по темам 4.1 ÷ 4.4)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Примерный перечень вопросов для тестирования:

1 К показателям, характеризующим основные функциональные направления принятия кадровых решений, относятся:

а) показатели повышения эффективности управления человеческими ресурсами

б) затраты на подбор в расчете на одного принятого работника

в) затраты на обучение в расчете на одного работника, прошедшего обучение

г) время заполнения одной вакансии

2 Если доля трудовых ресурсов в населении определенного территориального образования уменьшается, то ситуация на рынке труда характеризуется

а) ростом конкурентности среди работодателей

б) уменьшением числа претендентов на вакантные должности

в) повышением престижа высшего образования

3. Если доля трудовых ресурсов в населении определенного территориального образования увеличивается, то ситуация на рынке труда характеризуется

а) готовностью работодателей повышать заработную плату

б) повышением конкурса претендентов на вакантные места

в) активизацией организаций, предлагающих различные виды обучения, в т. ч. повышение квалификации, переподготовку и т. п.

4. Укажите основные подходы к анализу механизма функционирования рынка труда:

а) технократический

б) монетаристский (монетаристская модель)

в) неоклассический

г) социокультурный

5. Успешности проведения трудовой адаптации способствует наличие следующих условий:

а) качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников

б) объективность деловой оценки персонала на всех стадиях, начиная с отбора персонала

в) мотивация

г) время года (сезон)

6. Важными инструментами формирования профессионального, компетентного и работоспособного коллектива, позволяющими

оценить деловые качества и уровень знаний сотрудников организации являются:

а) собеседование и деловая оценка персонала

б) аттестация и деловая оценка персонала

в) опрос и тестирование

г) интервью и деловые игры

7. Под системой периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценкой соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям понимается:

а) аттестация

б) собеседование

в) тестирование

г) деловая оценка персонала

8. Одним из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории является:

а) деловая оценка персонала

б) аттестация персонала

в) повышение квалификации

г) тестирование

9. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

а) самооценка

б) интервью

в) шкалирование

г) парные сравнения

10. По правилам аттестации персонала не надлежит проверять:

а) гражданских госслужащих и муниципальных служащих

б) представителей библиотечного дела

в) персонал, работающий по совместительству и срочным договорам (в оговоренных случаях)

11. Психологический портрет менеджера будущего включает в себя следующие качества: образованность, интеллектуальная развитость, креативность, навыки аналитического мышления. Какая стратегия УЧР ставит целью подготовку таких специалистов?

а) стратегия непрерывного организационного обучения персонала

б) предпринимательская стратегия

в) стратегия динамического роста

*12. Обучение новичка по принципу «Делай, как я» осуществляет*_____

13. Потребность в нововведениях в кадровой работе может появиться в результате

а) назначения нового руководителя

б) изменения технологии производства

в) реорганизации деятельности в связи с трансформацией целей организации

г) изменений во внешней среде

14. Главным критерием отбора нововведений в кадровой работе будет:

а) экономическая эффективность от процесса совершенствования кадровой работы

б) уровень финансовых затрат на приобретение или создание нововведений

в) степень риска и неопределенности последствий внедрения

г) соответствие нововведений сложившейся в организации системе ценностей и нормам поведения

15. Для успешного внедрения и использования нововведений в кадровой работе в организациях должны применяться следующие меры:

а) проведение разъяснительной работы с сотрудниками организации о необходимости нововведений, о выгоде их последствий

б) проведение экспериментального внедрения нововведений и разработка механизмов контроля за ходом полномасштабного внедрения

в) разработка системы мотивации работников для ускорения внедрения и освоения нововведений в кадровой работе

г) тщательная подготовка к нововведениям в кадровой работе (выявление потребности в нововведениях; определение ресурсов, необходимых для нововведений, в т. ч. и человеческих; разработка схемы взаимодействия между работниками и структурными подразделениями в ходе внедрения, использования и сопровождения нововведений; анализ поведения работников по отношению к нововведениям

16. К основным функциям отдела развития персонала относят:

а) организацию подготовки и повышения квалификации персонала

б) планирование карьеры персонала

в) тимбилдинг

17. На регулярных выступлениях руководителя перед всем коллективом, нацеленных на формирование командного духа при выполнении одного общего дела следует рассказывать о:_____

18. К каким методам относится воздействие коллектива на каждого его члена в интересах организации в целом (чаще всего выступает как потенциальная возможность)?

а) методы материальной мотивации

б) методы социальной мотивации

в) методы принудительной мотивации

19 Что не является причиной конфликта?

а) ценностные понятия

б) факты

в) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению

г) различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, уровне образования

д) взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности

20. В состав мотивационного ядра входят:

а) ценность труда

б) практические требования к работе

в) оценка вероятности реализации требований к работе в конкретной производственной ситуации

г) конкурентоспособность сотрудника

Раздел 5 Эффективность HR-менеджмента

1 Устный опрос на лекции

Перечень вопросов ля устного опроса:

1 Оценка степени проявления показателей производится для определения величины результативности труда служащих HR-отдела?

2 Назовите показатели экономической эффективности УЧР

3 Назовите показатели социальной эффективности УЧР

4 Каковы цели аудита человеческих ресурсов?

5 Какие пути повышения эффективности HR – менеджмента существуют?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретический и методический материал для самостоятельного изучения и вопросы для собеседования представлены в методических указаниях к практическим занятиям и самостоятельной работе.

Задание 1

Определите коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментируйте, дайте оценку деятельности подразделения службы HR по работе с молодежью и определите способы реализации организационно-управленческих решений по закреплению молодых кадров на предприятии.

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%.

Задание 2

Компания «Бета» вложила в обучение сотрудников 650 000 рублей. Благодаря этому удалось повысить продажи и заработать на 1 750 000 рублей больше. Рассчитайте показатель ROI, сделайте выводы.

Задание 3

Определите экономическую и социальную эффективность проекта введения должности специалиста по найму. В настоящее время работу по найму персонала, наряду с другой работой, выполняет директор. Исходные данные приведены в таблице.

Таблица – Исходные данные

Наименование показателей и единицы измерения	Значение
Доходы организации, тыс. руб. в год	350 000
Текущие затраты, тыс. руб. в год	200 000
Единовременные затраты, руб. в год	450 000
Доля директора в доходах, %	12
Экономия времени директора, %	20
Полезный фонд рабочего времени директора, час. в год	2050
Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	70000
Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Задание 4

Определите: какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

Организация планирует в течение четырех лет обучить 20 сотрудников (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек) по программе годичного обучения и определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 12000 руб. ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 120000 руб. за год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников единовременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в

рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Примерный перечень вопросов для тестирования:

1 *Какой ученый предложил диагностический подход к решению проблем кадрового менеджмента?*

а) ДЖ. Иванцевич

б) Ф. Котлер

в) И. Максимцев

2 *Какой фактор оказывает наиболее сильное влияние на эффективность кадровой службы:*

а) Профессионализм менеджеров

б) Развитые коммуникации

в) Актуальность информации

3 Причинами низкой результативности труда даже при наличии надлежащих компетенций являются:

а) «Хочется, но не получается»

б) «Хочется, но не нужно»

в) «Получается и нужно, но не хочется»

г) «Хочется и нужно, но высока степень риска»

4.Для повышения эффективности труда необходимо:

а) Четко формулировать цель и задачи работы

б) Ориентироваться на процесс работы, а не на результат

в) Своевременно стимулировать работников

г) Оптимизировать организационную структуру управления

5 Завышение размеров вознаграждения сотрудников обычно приводит к:

а) Постоянному увеличению эффективности его работы

б) Временному увеличению эффективности его работы

в) Снижению мотивации работника

6 Социальная эффективность в сфере управления персоналом — это:

а) стоимостная оценка участия человеческих ресурсов в деятельности компании

б) повышение уровня мотивации персонала к высокопроизводительному труду

в) снижение уровня конкуренции на рынке труда

7 Социальная эффективность УЧР обусловлена:

а) экономической эффективностью

б) нормативными ограничениями

в) квалификационным уровнем персонала

г) типом кадровой политики, принятым на предприятии

8 Проблема окупаемости затрат на рабочую силу рассматривается с позиций:

а) государства

б) предприятия

в) рабочего

г) верными являются ответы “а” и “б”

9 Принцип формирования кадровой политики, предполагающий, что любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности называется _____ (вставьте слово в именительном падеже)

10 Потеря интереса к работе или карьерному росту – это _____(вставьте словосочетание из двух слов)

4 Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

1. Сущность управления человеческими ресурсами (УЧР).
2. Цели и задачи УЧР.
3. Основные походы к УЧР
4. Эволюция концепций кадрового менеджмента.
5. Объект и субъект УЧР на различных уровнях управления (государство, регион, предприятие).
6. Особенности человеческих ресурсов как объекта управления. Модели и методы в управлении человеческими ресурсами.
7. Принципы и функции управления человеческими ресурсами.
8. Направления развития УЧР в современных условиях.
9. Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на управление человеческими ресурсами
10. Способы реализации организационно-управленческих решений в сфере HRM
11. Способы принятия управленческих решений в сфере HRM
12. Показатели численности, структуры и движения человеческих ресурсов
13. Система балансов трудовых ресурсов.
14. Современные тенденции и последствия экспорта и импорта рабочей силы.
15. Маркетинг и самомаркетинг персонала
16. Стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели
17. Факторы, влияющие на эффективность командной работы
18. Роли участников команды
19. Эффективность сотрудничества для достижения поставленной цели
20. Кадровая политика в системе стратегического HR-менеджмента.
21. Инновационный HR-менеджмент
22. Соблюдение норм трудового законодательства при планировании высвобождения человеческих ресурсов
23. Основы формирования коллектива.
24. Объекты и субъекты деловой оценки.
25. Методы деловой оценки, их сравнительная характеристика.

26. Система развития человеческих ресурсов.
27. Карьера как объект управления.
28. Система управления личностью в коллективе.
29. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
30. Управление конфликтами и стресс-менеджмент.
31. Стратегии преодоления конфликта.
32. Управление стрессом в организации
33. Оценка соответствия уровня организации работы по управлению человеческими ресурсами локальным нормативным актам.
34. Оценка результативности труда руководителей.
35. Аудит человеческих ресурсов.
36. Пути повышения эффективности управления человеческими ресурсами