Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра управления производством

Согласовано
на Научно-методическом совете
экономического факультета
«29» мая 2025 г.

Утверждено
решением кафедры
управления производством
от «12» мая 2025 г.
протокол № 10

Рабочая программа дисциплины

«Управление человеческими ресурсами»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы **Производственный менеджмент**

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная**

Смоленск 2025

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C0415FFEEA7384138085AA71A91898C5
Владелец: Харитонов Сергей Сергеевич
Действителен: с 25.12.2025 до 20.03.2027

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Составитель:
доцент, к.э.н.

А.Ю. Миронкина

Рецензент:
доцент, к.э.н.

Г.В. Чулкова

1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)
Профессиональные компетенции	
ПК-2 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач и организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, а также умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	*ИД-1* Разрабатывает стратегию управления человеческими ресурсами организации, планирует и осуществляет мероприятия по вложению в человеческий капитал

1.2 Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ИД-1.ПК-2 Разрабатывает стратегию управления человеческими ресурсами организации, планирует и осуществляет мероприятия по вложению в человеческий капитал	**Знать (З):** - теоретические аспекты стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - теоретические основы управления человеческими ресурсами; - механизмы развития персонала, включая адаптацию персонала, подготовку, переподготовку и повышение квалификации, планирование профессиональной карьеры, работу с кадровым резервом; - основные направления и инструменты к оценке персонала предприятия; - методику распределения полномочий с учетом личной ответственности
	Уметь (У): - определять стратегию управления человеческими ресурсами, выбирать эффективный метод оценки, базирующийся на соблюдении действующего законодательства и принципах оценки; - проводить итоги деятельности предприятий на основе определения влияния изменения трудовых ресурсов на общие результаты; - выявить резервы эффективности использования трудовых ресурсов; - проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять

	диагностику организационной культуры; - формировать системы развития, мотивации и стимулирования персонала подразделения; - проводить итоги деятельности предприятий на основе определения влияния изменения трудовых ресурсов на общие результаты
	Владеть (В): - навыками осуществления мероприятий по вложению в человеческий капитал; - навыками планирования и распределения полномочия с учетом личной ответственности - методами управления человеческими ресурсами

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Цель дисциплины - формирование профессиональных компетенций, теоретических знаний и практических навыков изучения системы управления человеческими ресурсами, технологии формирования и развития человеческих ресурсов.

Задачи дисциплины:

- овладеть понятийным аппаратом в области управления человеческими ресурсами;
- знать ретроспективу концепций управления человеческими ресурсами (УЧР);
- знать стратегии осуществления деятельности по УЧР в соответствии с фазами развития предприятия и стратегий его развития;
- знать принципы и методы осуществления кадровой работы;
- изучить технологии формирования и развития человеческих ресурсов;
- изучить систему оценки и аттестации различных категорий работников и результатов их труда;
- строить систему стимулирований и мотиваций персонала.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

3.1 Очная форма обучения

Вид учебной работы	5 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	**108**
Аудиторная (контактная) работа, часов	**48**
в т.ч. занятия лекционного типа	16
занятия семинарского типа	32
в т.ч. практическая подготовка	4
Самостоятельная работа обучающихся, часов	**58**
в т.ч. курсовая работа	-
Контроль	**2**
Вид промежуточной аттестации	зачёт

3.2 Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	5 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	3
часов	**108**
Аудиторная (контактная) работа, часов	**30**
в т.ч. занятия лекционного типа	10
занятия семинарского типа	20
в т.ч. практическая подготовка	4
Самостоятельная работа обучающихся, часов	**76**
в т.ч. курсовая работа	-
Контроль	**2**
Вид промежуточной аттестации	зачёт

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоёмкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Раздел 1. Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития. Система управления человеческими ресурсами	**24**	**12**	**12**	коллоквиум	ИД-1.ПК-2
Тема 1. Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития	12	6	6		
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	12	6	6		
Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов	**48**	**24**	**24**	контрольная работа	
Тема 1. Кадровое планирование	12	6	6		
Тема 2. Подбор персонала и приём на работу	12	6	6		
Тема 3. Профессиональная ориентация и адаптация	12	6	6		
Тема 4. Использование человеческих ресурсов	12	6	6		
Раздел 3. Развитие человеческих ресурсов	**34**	**12**	**22**	коллоквиум	
Тема 1. Профессиональная подготовка и обучение работников	11	3	8		
Тема 2. Развитие карьеры и лидерство в организации	11	3	8		
Тема 3. Оценка трудовых ресурсов	12	6	6		
Контроль	**2**				
Итого	**108**	**48**	**58**		

Очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоёмкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Раздел 1. Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития. Система управления человеческими ресурсами	**29**	**9**	**20**	коллоквиум	ИД-1.ПК-2
Тема 1. Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития	13	3	10		
Тема 2. Система управления человеческими ресурсами	16	6	10		
Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов	**44**	**12**	**32**	контрольная работа	
Тема 1. Кадровое планирование	11	3	8		
Тема 2. Подбор персонала и приём на работу	11	3	8		
Тема 3. Профессиональная ориентация и адаптация	11	3	8		
Тема 4. Использование человеческих ресурсов	11	3	8		
Раздел 3. Развитие человеческих ресурсов	**33**	**9**	**24**	коллоквиум	
Тема 1. Профессиональная подготовка и обучение работников	11	3	8		
Тема 2. Развитие карьеры и лидерство в организации	11	3	8		
Тема 3. Оценка трудовых ресурсов	11	3	8		
Контроль	**2**				
Итого	**108**	**30**	**76**		

4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

Раздел 1. Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития. Система управления человеческими ресурсами.

Цели – предусматривает изучение основных теоретико-методологических подходов к управлению человеческими ресурсами как дисциплины и приобретение практических навыков организационного проектирования системы управления человеческими ресурсами.

Задачи – изучить историю развития управления человеческими ресурсами; принципы и методы управления человеческими ресурсами; организационную структуру системы управления персоналом.

Перечень учебных элементов раздела:

Тема 1. Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития.

Сущность управления человеческими ресурсами, цель и задачи. Принципы и методы управления человеческими ресурсами. История развития управления человеческими ресурсами. Оценка способности работать в коллективе.

Тема 2. Система управления человеческими ресурсами

Системный подход к управлению человеческими ресурсами. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами.

Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов

Цели – приобретение теоретических и практических навыков формирования человеческих ресурсов.

Задачи – научить студентов определять качественную и количественную потребность в персонале; изучить политику набора, методы отбора персонала; знать сущность профессиональной ориентации и адаптации.

Перечень учебных элементов раздела:

Тема 1. Кадровое планирование

Сущность и особенности кадрового планирования. Формы планирования потребности организации в работниках. Процесс планирования человеческих ресурсов.

Тема 2. Подбор персонала и приём на работу

Политика набора персонала. Источники найма на работу. Методы и организация отбора работников. Подбор и расстановка кадров.

Тема 3. Профессиональная ориентация и адаптация

Сущность профессиональной ориентации и адаптации. Диагностика организационной культуры.

Тема 4. Использование человеческих ресурсов

Деловая оценка работников: подходы к оценке и классификация рабочих мест. Оплата и стимулирование труда работников. Реинжиниринг персонала. Конфликты в организации.

Раздел 3. Развитие человеческих ресурсов

Цели – приобретение теоретических и практических навыков развития человеческих ресурсов.

Задачи – изучить основные теории мотивации персонала и обучения сотрудников; изучить теорию развития карьеры и лидерства в организации; дать знания о методах оценки трудовых ресурсов организации.

Перечень учебных элементов раздела:

Тема 1. Профессиональная подготовка и обучение работников

Цели обучения в организации. Организация процесса обучения персонала. Формы и методы профессионального обучения. Профессиональная ориентация.

Тема 2. Развитие карьеры и лидерство в организации

Планирование и управление деловой карьерой. Власть и лидерство. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

Тема 3. Оценка трудовых ресурсов

Цели оценки трудовых ресурсов. Виды оценок. Методы оценок трудовых ресурсов. Аттестация персонала.

4.3 Тематический план по очной форме обучения

Раздел 1. Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития. Система управления человеческими ресурсами

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа)

Тема	Вопросы	Трудоёмкость, часов
Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития	1. Сущность управления человеческими ресурсами, цель и задачи. 2. Принципы и методы управления человеческими ресурсами. 3. История развития управления человеческими ресурсами. Оценка способности работать в коллективе.	2
Система управления человеческими ресурсами	1. Системный подход к управлению человеческими ресурсами. 2. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами.	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоёмкость, часов
Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития	Групповые дискуссии*	4
Система управления человеческими ресурсами	Анализ ситуаций*	4
Анализ управления человеческими ресурсами в организации	Практическая подготовка*	4

* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 1 разделе - 12 часов

* в т.ч. практическая подготовка – 4 часа

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития	6	Коллоквиум
Система управления человеческими ресурсами	6	

Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа)

Тема	Вопросы	Трудоёмкость, часов
Кадровое планирование	1. Сущность и особенности кадрового планирования. 2. Формы планирования потребности организации в работниках. 3. Процесс планирования человеческих ресурсов.	2
Подбор персонала и приём на работу	1. Политика набора персонала. 2. Источники найма на работу. 3. Методы и организация отбора работников. 4. Подбор и расстановка кадров.	2
Профессиональная ориентация и адаптация	1. Сущность профессиональной ориентации и адаптации. 2. Диагностика организационной культуры	2
Использование человеческих ресурсов	1.Деловая оценка работников: подходы к оценке и классификация рабочих мест. 2. Оплата и стимулирование труда работников. 3. Реинжиниринг персонала. 4. Конфликты в организации.	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоёмкость, часов
Кадровое планирование	Групповая дискуссия *	4
Подбор персонала и приём на работу	Развернутая беседа	4
Профессиональная ориентация и адаптация	Развернутая беседа	4
Использование человеческих ресурсов	Развернутая беседа	4

* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 2 разделе - 4 часов

Самостоятельная работа

Тема	Трудоёмкость, часов	Наименование оценочного средства
Кадровое планирование	6	Контрольная работа
Подбор персонала и приём на работу	6	
Профессиональная ориентация и адаптация	6	
Использование человеческих ресурсов	6	

Раздел 3. Развитие человеческих ресурсов

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа)

Тема	Вопросы	Трудоёмкость, часов
Профессиональная подготовка и обучение работников	1. Цели обучения в организации. 2. Организация процесса обучения персонала. 3. Формы и методы профессионального обучения. 4. Профессиональная ориентация.	1
Развитие карьеры и лидерство в организации	1. Планирование и управление деловой карьерой. 2. Власть и лидерство. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач	1
Оценка трудовых ресурсов	1. Цели оценки трудовых ресурсов. 2. Виды оценок. 3. Методы оценок трудовых ресурсов. 4. Аттестация персонала.	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоёмкость, часов
Профессиональная подготовка и обучение работников	групповая дискуссия*	2
Развитие карьеры и лидерство в организации	анализ ситуации*	2
Оценка трудовых ресурсов	Развернутая беседа	4

* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 3 разделе - 4 часов

* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств всего – 20 часов

* в т.ч. практическая подготовка – 4 часа

Самостоятельная работа

Тема	Трудоёмкость, часов	Наименование оценочного средства
Профессиональная подготовка и обучение работников	8	Коллоквиум
Развитие карьеры и лидерство в организации	8	
Оценка трудовых ресурсов	6	

4.4 Тематический план по очно-заочной форме обучения

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа)

Тема	Вопросы	Трудоёмкость, часов
Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития	1. Сущность управления человеческими ресурсами, цель и задачи. 2. Принципы и методы управления человеческими ресурсами. 3. История развития управления человеческими ресурсами. Оценка способности работать в коллективе.	1
Система управления человеческими ресурсами	1. Системный подход к управлению человеческими ресурсами. 2. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами.	2
Кадровое планирование	1. Сущность и особенности кадрового планирования. 2. Формы планирования потребности организации в работниках. 3. Процесс планирования человеческих ресурсов.	1
Подбор персонала и приём на работу	1. Политика набора персонала. 2. Источники найма на работу. 3. Методы и организация отбора работников. 4. Подбор и расстановка кадров.	1
Профессиональная ориентация и адаптация	1. Сущность профессиональной ориентации и адаптации. 2. Диагностика организационной культуры	1
Использование человеческих ресурсов	1.Деловая оценка работников: подходы к оценке и классификация рабочих мест. 2. Оплата и стимулирование труда работников. 3. Реинжиниринг персонала. 4. Конфликты в организации.	1
Профессиональная подготовка и обучение работников	1. Цели обучения в организации. 2. Организация процесса обучения персонала. 3. Формы и методы профессионального обучения. 4. Профессиональная ориентация.	1
Развитие карьеры и лидерство в организации	1. Планирование и управление деловой карьерой. 2. Власть и лидерство. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач	1
Оценка трудовых ресурсов	1. Цели оценки трудовых ресурсов. 2. Виды оценок. 3. Методы оценок трудовых ресурсов. 4. Аттестация персонала.	1

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоёмкость, часов
Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития	Групповые дискуссии*	2
Система управления человеческими ресурсами	Анализ ситуаций*	4
Кадровое планирование	Групповая дискуссия*	2
Подбор персонала и приём на работу	Развернутая беседа	2
Профессиональная ориентация и адаптация	Развернутая беседа	2
Использование человеческих ресурсов	Развернутая беседа	2
Профессиональная подготовка и обучение работников	Групповая дискуссия*	2
Развитие карьеры и лидерство в организации	Анализ ситуации*	2
Оценка трудовых ресурсов	Развернутая беседа	2
Анализ управления человеческими ресурсами в организации	Практическая подготовка*	4

* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств - 16 часов

* в т.ч. практическая подготовка – 4 часа

Самостоятельная работа

Тема	Трудоёмкость, часов	Наименование оценочного средства
Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития	10	коллоквиум, контрольная работа, коллоквиум
Система управления человеческими ресурсами	10	
Кадровое планирование	8	
Подбор персонала и приём на работу	8	
Профессиональная ориентация и адаптация	8	
Использование человеческих ресурсов	8	
Профессиональная подготовка и обучение работников	8	
Развитие карьеры и лидерство в организации	8	
Оценка трудовых ресурсов	8	

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося.

Лекция является одним из важнейших видов учебных занятий и составляет основу теоретической подготовки обучающихся. Ее цель - дать систематизированные основы научных знаний по учебной дисциплине (модулю), акцентировав внимание на наиболее

сложных и узловых вопросах темы. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность студентов, способствовать формированию их творческого мышления. Для чтения отдельных лекций могут приглашаться ведущие ученые из других образовательных, научных учреждений, специалисты из учреждений.

Занятия семинарского типа – вид учебного занятия, на котором обучающиеся под руководством преподавателя выполняют определенные соответственно сформулированные задачи с целью усвоения научно-теоретических положений учебной дисциплины (модуля), приобретения умений и навыков их практического применения, опыта творческой деятельности, овладения современными методами практической работы, в том числе с применением технических средств.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме тренировок, решений практических задач, компьютерных практикумов, групповых проектов, мастер-классов, деловых и ролевых игр и т. п.

Занятия семинарского типа проводятся в аудиториях или в учебных лабораториях, оснащенных необходимыми техническими средствами обучения, вычислительной техникой.

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили достаточного освещения в лекционном курсе.

Изучение отдельных тем дисциплины внеаудиторно является одним из видов самостоятельной работы и рекомендуется для студентов очно-заочного обучения.

Студенты очного обучения изучают темы по указанию преподавателя либо по собственной инициативе в случаях допущенных ими необоснованных пропусков занятий или в целях более углубленной проработки определённых тем, вызывающих научно-исследовательский интерес обучающегося.

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он проводится в ходе всех видов учебных занятий в форме, предусмотренной тематическим планом с использованием тестовых заданий.

Промежуточная аттестация успеваемости и качества подготовки обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей по дисциплине и проводится в форме зачёта.

Обучающиеся готовятся к промежуточной аттестации самостоятельно. Подготовка заключается в изучении программного материала дисциплины с использованием личных записей, сделанных в рабочих тетрадях, и рекомендованной в процессе изучения дисциплины литературы.

6. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств в приложении А к рабочей программе дисциплины.

7. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины

7.1. Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине:

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии
1.	Миронкина А.Ю. Управление человеческими ресурсами: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов / А.Ю. Миронкина – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2021. – 46 с.	http://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/Миронкина%20А.Ю.%20Управление%20человеческими%20ресурсами%2038.03.02%20Менеджмент%20мет%20указания%20для%20сам%20работы.pdf
2	Миронкина А.Ю. Управление человеческими ресурсами: сборник ситуационных задач. – изд. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2022. – 37 с.	https://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/Миронкина%20А.Ю.%20Сборник%20задач%20по%20УЧР.pdf

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС):

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
Основная литература		
1	Захарова Л.Н. Современные концепции и методы управления персоналом: учебно-методическое пособие / Л. Н. Захарова, И. С. Леонова, А. И. Махалин. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. — 48 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система.	https://reader.lanbook.com/book/144885#4
Дополнительная литература		
1	Нечаев В.И. Экономика предприятий АПК: учебное пособие / В.И. Нечаев, П.Ф. Парамонов, И.Е. Халявка.– Санкт-Петербург: Лань, 2010. – 464 с.	https://e.lanbook.com/reader/book/587/#461

7.2 Современные профессиональные базы данных

«Гарант-аналитик» http://www.garant.ru
«КонсультантПлюс»» http://www.consultant.ru/

7.3 Информационные справочные системы

Информационные системы Минсельхоза России https://mcx.gov.ru/
Информационная система Минэкономразвития России https://www.economy.gov.ru/
Федеральная служба государственной статистики https://rosstat.gov.ru/

7.4. Состав оборудования, технических средств обучения, лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы	**Перечень** **оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения**	**Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства**
Учебная аудитория 414 для проведения **занятий лекционного типа** в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная, трибуна, аудиосистема акустическая (оборудование звукоусиления), блок управления для экранов, мультимедиа-проектор Plus U-7, настенно-потолочный экран с электропроводом Da-LiteCosmopolitan. Ноутбук RoverBookPartnerE415L. Набор учебно-наглядных пособий	1.Операционная система WindowsXP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)
Учебная аудитория 212 **для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации** в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000 Смоленская обл., г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная. Трибуна. Набор учебно-наглядных пособий.	
Учебная аудитория 203 - **помещение для самостоятельной работы** в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Компьютер в сборе с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации– 18 шт.	1. Операционная система Windows XP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching по программе Microsoft Imagine Premium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета Microsoft Office 2003, 2007, 2010,

		2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security 1 year Educational Renewal License (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)

Приложение А

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы **Производственный менеджмент**

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная**

Смоленск 2025

1. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций

Индикаторы достижения компетенций	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
ИД-1.ПК-2 Разрабатывает стратегию управления человеческими ресурсами организации, планирует и осуществляет мероприятия по вложению в человеческий капитал	**Пороговый (удовлетворительно)**	**Знает**: - теоретические аспекты стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - теоретические основы управления человеческими ресурсами; - механизмы развития персонала, включая адаптацию персонала, подготовку, переподготовку и повышение квалификации, планирование профессиональной карьеры, работу с кадровым резервом; - основные направления и инструменты к оценке персонала предприятия; - методику распределения полномочий с учетом личной ответственности **Умеет**: - определять стратегию управления человеческими ресурсами, выбирать эффективный метод оценки, базирующийся на соблюдении действующего законодательства и принципах оценки; - проводить итоги деятельности предприятий на основе определения влияния изменения трудовых ресурсов на общие результаты; - выявить резервы эффективности использования трудовых ресурсов; - проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; - формировать системы развития, мотивации и	Коллоквиум Выполнение контрольной работы Тестирование Выполнение практического задания

		стимулирования персонала подразделения; - проводить итоги деятельности предприятий на основе определения влияния изменения трудовых ресурсов на общие результаты **Владеет**: - навыками осуществления мероприятий по вложению в человеческий капитал; - навыками планирования и распределения полномочия с учетом личной ответственности - методами управления человеческими ресурсами	
	Продвинутый (хорошо)	**Твердо знает:** - теоретические аспекты стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - теоретические основы управления человеческими ресурсами; - механизмы развития персонала, включая адаптацию персонала, подготовку, переподготовку и повышение квалификации, планирование профессиональной карьеры, работу с кадровым резервом; - основные направления и инструменты к оценке персонала предприятия; - методику распределения полномочий с учетом личной ответственности **Уверенно умеет:** - определять стратегию управления человеческими ресурсами, выбирать эффективный метод оценки, базирующийся на соблюдении действующего законодательства и принципах оценки; - проводить итоги деятельности предприятий на основе определения	Коллоквиум Выполнение контрольной работы Тестирование Выполнение практическог о задания

		влияния изменения трудовых ресурсов на общие результаты; - выявить резервы эффективности использования трудовых ресурсов; - проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; - формировать системы развития, мотивации и стимулирования персонала подразделения; - проводить итоги деятельности предприятий на основе определения влияния изменения трудовых ресурсов на общие результаты **Уверенно владеет:** - навыками осуществления мероприятий по вложению в человеческий капитал; - навыками планирования и распределения полномочия с учетом личной ответственности - методами управления человеческими ресурсами	
	Высокий (отлично)	**Сформировавшееся систематическое знание:** - теоретические аспекты стратегии управления человеческими ресурсами организаций; - теоретические основы управления человеческими ресурсами; - механизмы развития персонала, включая адаптацию персонала, подготовку, переподготовку и повышение квалификации, планирование профессиональной карьеры, работу с кадровым резервом; - основные направления и инструменты к оценке персонала предприятия;	Коллоквиум Выполнение контрольной работы Тестирование Выполнение практического задания

		- методику распределения полномочий с учетом личной ответственности **Сформировавшееся систематическое умение:** - определять стратегию управления человеческими ресурсами, выбирать эффективный метод оценки, базирующийся на соблюдении действующего законодательства и принципах оценки; - проводить итоги деятельности предприятий на основе определения влияния изменения трудовых ресурсов на общие результаты; - выявить резервы эффективности использования трудовых ресурсов; - проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; - формировать системы развития, мотивации и стимулирования персонала подразделения; - проводить итоги деятельности предприятий на основе определения влияния изменения трудовых ресурсов на общие результаты **Сформировавшееся систематическое владение:** - навыками осуществления мероприятий по вложению в человеческий капитал; - навыками планирования и распределения полномочия с учетом личной ответственности - методами управления человеческими ресурсами	

2. Описание шкал оценивания

2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение контрольной работы	не выполнена или все задания решены неправильно	выполнено только одно задание	выполнены все задания, но имеются ошибки	все задания решены без ошибок
Коллоквиум	не выполнен	есть существенные замечания	полностью выполнен, но студент затруднялся отвечать на вопросы	полностью выполнен и студент успешно ответил на все вопросы

* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине «Управление человеческими ресурсами».

2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет в виде итогового теста)

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	умеет применять полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	свободно применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Комплект заданий для контрольной работы
по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»
для текущего контроля

Для выполнения контрольной работы отводится 45 минут.

Примерные здания к контрольной работе

Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов

Вариант 1

Задание 1 Реинжиниринг персонала

Задание 2 Принципы, задачи и цель подбора и расстановки кадров

Вариант 2

Задание 1 Методы кадрового планирования

Задание 2 Показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров

Вариант 3

Задание 1 Сущность и особенности кадрового планирования

Задание 2 Политика набора персонала

Вариант 4

Задание 1 Источники найма на работу

Задание 2 Понятия и основные направления профессиональной ориентации и адаптации персонала

Вариант 5

Задание 1 Требования деловой оценки к персоналу

Задание 2 Виды профессиональной ориентации и адаптации персонала

Вариант 6

Задание 1 Основные факторы оценки персонала. Факторы оценки для руководителей

Задание 2 Процесс планирования человеческих ресурсов

Вариант 7

Задание 1 Стратегии и типы поведения в конфликтных ситуациях

Задание 2 Задачи и принципы кадрового планирования

Вариант 8

Задание 1 Оплата и стимулирование труда работников

Задание 2 Конфликты в организации: сущность, структура, причины

Вариант 9

1. Диагностика организационной культуры

2. Деловая оценка работников: подходы к оценке и классификация рабочих мест.

Комплект заданий для коллоквиума
по дисциплине "Управление человеческими ресурсами"

Примерные вопросы к коллоквиуму

Раздел 1. Управление человеческими ресурсами: основные понятия, история развития. Система управления человеческими ресурсами.

1. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости
2. Теории управления о роли человека в организации
3. Социальная политика государства и организации
4. Социология труда и организаций
5. Понятие: трудовые ресурсы, персонал, трудовой потенциал организации, социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонал
6. Методы построения системы управления персоналом: системный анализ, экономический анализ, метод декомпозиции, последовательной подстановки, сравнений, структуризации целей, экспертно-аналитический метод, главных компонент.
7. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования
8. Типы документов, разрабатываемых при проектировании и внедрении системы управления организацией
9. Характеристики этапов организационного проектирования
10. Цели и функции системы управления персоналом
11. Организационная структура системы управления персоналом
12. Особенности построения системы управления персоналом в организациях различных организационных форм
13. Количественный и качественный состав службы управления персоналом
14. Документационное обеспечение управления персоналом, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Раздел 3. Развитие человеческих ресурсов

1. Цели обучения работников в организации
2. Организация процесса обучения персонала.
3. Формы и методы профессионального обучения.
4. Профессиональная ориентация.
5. Управление и организация профессиональной ориентации и адаптации персонала
6. Планирование и управление деловой карьерой
7. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач
8. Власть и лидерство.
9. Цели оценки трудовых ресурсов.
10. Виды оценок.
11. Методы оценок трудовых ресурсов.
12. Аттестация персонала.

ТЕСТЫ

по дисциплине "Управление человеческими ресурсами"

для промежуточной аттестации

Зачет проводится в виде итогового теста. Для выполнения теста отводится 45 минут.

Примерные задания итогового теста

1. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления человеческими ресурсами:

а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

2. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б) политику по отношению к временным работающим;

в) уровень оплаты;

г) оценку будущих потребностей в кадрах.

3. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (указать несколько):

а) разработка стратегии управления персоналом;

б) работа с кадровым резервом;

в) переподготовка и повышение квалификации работников;

г) планирование и контроль деловой карьеры;

д) планирование и прогнозирование персонала;

е) организация трудовых отношений.

4. К методам формирования системы управления персоналом относятся (указать несколько):

а) метод аналогий;

б) метод структуризации целей;

в) морфологический анализ;

г) метод творческих совещаний.

5. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (указать несколько):

а) административные;

б) экономические;

в) статистические;

г) социально-психологические;

д) стимулирования.

6. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

а) административные;

б) экономические;

в) социально-психологические.

7. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (указать несколько):

а) административные;

б) экономические;

в) социально-психологические.

8. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

а) административные;

б) экономические;

в) социально-психологические.

9. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

а) трудовое соглашение;

б) трудовой договор;

в) коллективный договор;

г) трудовой контракт.

10. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (указать несколько):

а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;

б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;

в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

11. Организационная культура - это:

а) отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б) отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в) отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

12. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (указать несколько):

а) управление стандартизацией;

б) управление нормированием;

в) нормативное обеспечение управления персоналом;

г) управление работой персоналом;

д) управление ресурсами;

е) управление техникой безопасности на производстве.

13. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (указать несколько):

а) линейного руководства;

б) управления транспортным обслуживанием производства;

в) правового обеспечения;

г) информационного обеспечения;

д) делопроизводственного обеспечения;

е) управления ресурсами;

ж) хозяйственного обеспечения.

14. Что включает в себя система управления персоналом (указать несколько):

а) функциональные подразделения;

б) функциональные подразделения и их руководителей;

в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;

г) общее руководство организацией.

15. Аудит человеческих ресурсов это:

а) системный процесс получения и обобщения объективных данных по привлечению, использованию и развитию персонала, оценке их соответствия правовым нормам и критериям социальной и экономической эффективности, определения направлений совершенствования системы управления персоналом;

б) отбор кадров и оценка исполнения заданий;

в) исследование численности работающих, состава и обеспеченности кадрами, оценка их производительности и оплаты труда

16. Адаптация - это:

а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;

б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях;

в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

17. Краткая трудовая биография кандидата является:

а) профессиограмма;

б) карьерограмма;

в) анкетой сотрудника;

г) рекламным объявлением.

18. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

а) психологические тесты;

б) проверка знаний;

в) проверка профессиональных навыков;

г) графический тест.

19. Что представляет процесс набора персонала:

а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;

б) прием сотрудников на работу;

в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

20. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):

а) все виды увольнений из организации;

б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;

в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

21. Развитие персонала - это:

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

22. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на:

а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

23. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления человеческими ресурсами:

а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

24. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б) политику по отношению к временным работающим;

в) уровень оплаты;

г) оценку будущих потребностей в кадрах.

25. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (указать несколько):

а) разработка стратегии управления персоналом;

б) работа с кадровым резервом;

в) переподготовка и повышение квалификации работников;

г) планирование и контроль деловой карьеры;

д) планирование и прогнозирование персонала;

е) организация трудовых отношений.

26. К методам формирования системы управления персоналом относятся (указать несколько):

а) метод аналогий;

б) метод структуризации целей;

в) морфологический анализ;

г) метод творческих совещаний.

27. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (указать несколько):

а) административные;

б) экономические;

в) статистические;

г) социально-психологические;

д) стимулирования.

28. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

а) административные;

б) экономические;

в) социально-психологические.

29. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (указать несколько):

а) административные;

б) экономические;

в) социально-психологические.

30. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

а) административные;

б) экономические;

в) социально-психологические.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задача 1. Как найти выход из конфликтной ситуации?

ООО «Лана» занимается оптовой и розничной продажей спортивной одежды и является молодой, стремительно развивающейся организацией. Как и большинство отечественных малых предприятий, компания прошла все стадии формирования коллектива: от приёма на работу друзей, знакомых и людей по чьей-либо рекомендации до подбора профессиональных кадров, не только эффективно и добросовестно выполняющих свои обязанности, но и понимающих, что коллектив – совокупность личностей с индивидуальными взглядами и различными подходами к решению проблем, что с мнением каждого надо считаться и уважать его. Поскольку руководители компании не имели специального образования в области управления персоналом, искусству работы с людьми они учились на собственном опыте, вырабатывая определённые правила поведения и подходы к решению возникающих проблем.

Одной из проблем, с которой столкнулась компания «Лана», является конфликт во взаимоотношениях менеджеров с работниками склада. Три года назад при переходе на учётную систему «1С Склад» возникли постоянные расхождения учётных остатков с реальными остатками на складе. При учёте остатков было очень важно достичь соответствия артикулов не только количеству, но размерам и цветам моделей. Однако приобретённая стандартная версия программы не позволяла вести раздельный учёт одного артикула, например по цвету одежды. Кроме того, в компании стала нормой ситуация, когда менеджеры выписывали накладные, а при отгрузке выяснялось, что нужных размеров на складе нет. Необходимо было переоформлять накладные, что приводило к задержкам в отгрузке и влекло за собой огромные убытки, так как в сезон продаж важен каждый день. Склад каждый месяц осуществлял переучёт, а менеджеры корректировали компьютерные данные в соответствии с реальным количеством остатков. Но через неделю снова появлялись расхождения в данных.

Так продолжалось около года. Менеджеры обвиняли работников склада в плохой работе и даже намекали на воровство. А кладовщики в свою очередь винили во всём менеджеров, говоря об их ошибках в корректировке остатков и в оформлении заказов. Кроме того, работники склада были недовольны проходившими по инициативе менеджеров так называемыми срочными отгрузками в те дни, когда склад закрывался на переучёт. Руководство считало, что менеджеры правы, и, наказав работников склада рублем, можно стимулировать их к более ответственным действиям. Кладовщикам начали давать сверхурочную работу и штрафовать их за постоянные ошибки в работе. Однако данные меры, как и увольнение заведующего складом, не улучшили сложившуюся ситуацию. Фирма недополучала прибыль, взаимоотношения между некоторыми сотрудниками стали агрессивными и враждебными.

Обстановка существенным образом изменилась, когда на работу приняли штатного программиста для адаптации существующего программного обеспечения системы «1С Склад» к нуждам компании.

В процессе корректировки программы выяснилось, что менеджеры часто проводили документы по возврату товара и иногородним отгрузкам задним числом, что незамедлительно сказывалось на учётных остатках. Получив данную информацию, руководство компании под угрозой штрафных санкций запретило несвоевременное проведение документов, а также практиковавшиеся срочные отгрузки в дни переучёта на складе. Кроме того, созданная новая версия учётной системы, позволила идентифицировать модель одежды по трём критериям: артикулу, цвету и размеру. Всё это привело к тому, что враждебные ранее стороны начали взаимодействовать как единое целое. Переучёт осуществляется в настоящее время не раз в месяц, а раз в квартал и сводится к сравнению остатков, а не их корректировке. Конечно, при больших объёмах ежедневных отгрузок ошибки неминуемы, но теперь, когда расхождения исчисляются не десятками, а единицами, нетрудно выявить причину недостачи и виновного. Кроме того, существенно возросла эффективность продаж, увеличилась скорость отгрузки товара, уменьшился показатель простоя склада.

Вопросы:

1. Каковы причины и характер конфликта, возникшего в компании «Лана»?

2. Почему руководство компании «Лана» поддержало в конфликтной ситуации менеджеров? Как вы оцениваете их позицию?

3. Какие меры по урегулированию конфликтной ситуации были предприняты компанией?

4. Как вы поступили бы в аналогичной ситуации на месте одной из конфликтующих сторон?

Задача 2. Практика набора персонала

Сергей Иванов – менеджер филиала крупной компании «XXI век». В его филиале большая текучесть кадров, больше, чем у других компаний данного региона.

При анализе сложившейся ситуации выясняется, что в основном увольняются молодые специалисты, набираемые самим С. Ивановым. В первый же месяц работы более 60% новых сотрудников начинают подыскивать себе новое место.

Сергей Иванов набирает новых сотрудников посредством проведения 15-минутного собеседования, полагая, что за это время можно сделать вывод о кандидате на должность. Причину текучести кадров С. Иванов видит в недостаточной профессиональной квалификации молодых кадров, в чём, как он считаем, виноваты высшие учебные заведения.

Вопросы:

1. Какой политики управления персоналом, на ваш взгляд, следует придерживаться менеджеру?

2. Какие ошибки допускает С. Иванов? Почему?

3. Как, по вашему мнению, необходимо проводить процесс набора и отбора персонала в данной компании?

4. Какие методы отбора вы могли бы порекомендовать С. Иванову?

Задача 3. Методы подбора и найма

Фирма «Русские узоры», расположенная в г. Первомайске, – производитель расписной металлической посуды, находится сейчас в процессе значительного расширения. Ожидается, что число работников предприятия увеличится на 30%. Большая часть предполагаемого увеличения численности персонала произойдет в производственной сфере и в сбытовых подразделениях.

Работая несколько лет, фирма приобрела неплохую репутацию. Фирма испытывает определенные трудности в привлечении специалистов определенного уровня квалификации. В таблице 1 сопоставлены различные методы подбора и найма персонала.

Таблица 1– Используемые методы набора

Методы набора	Обращающиеся лично	Обращающиеся с заявлением	Государственная служба занятости	Реклама	Содействие профсоюзов	Рекомендации от служащих	Выпускники высших школ
Общее количество заявлений:							
производство	90	170	40	230	30	30	170
сбыт	30	60	130	420	20	40	90
Общая доля заявлений по данному методу, %:							
производство	12	22	5	31	4	4	22
сбыт	4	8	16	53	3	5	11
Соотношение принятых на работу к общему количеству заявлений, %:							
производство	30	40	60	50	50	60	70
сбыт	30	80	70	50	40	50	80
Соотношение нанятых к общему количеству предлагаемых рабочих мест:							
производство	50	60	70	73	60	75	80
сбыт	70	80	80	50	50	60	70
Издержки при найме одного человека:							
производство	2	4	3	11	2	2	14
сбыт	2	3	3	14	2	3	13
Текучесть кадров в пределах 3-летнего периода от общего числа нанятых по данному методу:							
производство	14	15	10	12,5	10	7,5	19
сбыт	10	5	7,5	15	15	14	18

Вопросы:

1. Проанализируйте методы набора персонала:

- ✓ *для производственной сферы?*
- ✓ *для сбытовых подразделений?*

2. Какие из методов отбора наиболее эффективны:

- ✓ *для производственной сферы?*
- ✓ *для сбытовых подразделений?*

Обоснуйте ваш ответ, используя данные таблицы 1.

3. Какими методами отбора вы бы дополнили таблицу?

Задача 4. Набор временного персонала

Горнолыжный комплекс «Скай» – один из крупнейших в Подмосковье, работающий в сфере оказания услуг населению.

В связи с тем, что сезон катания на горных лыжах составляет в среднем четыре месяца в году, существует определённая специфика в подборе и расстановке персонала. Эта специфика обусловлена необходимостью приёма дополнительного числа работников на период временного расширения объёма оказываемых услуг. Поэтому в компании помимо действующего постоянного штатного расписания приходится вводить дополнительное на период временного расширения объёма оказываемых услуг. На работников отдела кадров

возлагаются дополнительные полномочия о необходимости предупреждать временных работников об окончании срока действия срочного трудового договора.

Для персонала, работающего на постоянной основе, а также для персонала, заключающего срочный трудовой договор, действуют правила внутреннего распорядка, утверждённые Генеральным директором компании.

По мере расширения компании перед отделом кадров стоит задача по внесению изменений в постоянное и дополнительное штатные расписания, создание новых структурных подразделений. В этом сезоне в связи с резким ростом популярности горнолыжного спорта перед руководством компании и работниками кадровой службы особо остро встала задача набора временных сотрудников в самые короткие сроки.

Вопросы:

1. Составьте план, согласно которому компания будет набирать персонал.
2. Какими методами набора персонала вы порекомендуете пользоваться компании?
3. Как следует набирать персонал в сложившейся ситуации?
4. Можно ли компании избежать проблем набора персонала каждый год?

Задача 5. Как мотивировать разных людей?

Вы являетесь начальником небольшого отдела и имеете в подчинении трёх сотрудников Дмитрия, Анатолия и Георгия. Вашей основной задачей на данный момент является повышение эффективности деятельности вашего подразделения, и ключ к успеху заключается в том, чтобы ваши сотрудники были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.

Дмитрий в высшей степени предан компании, позитивно воспринимает все её правила и существующую систему вознаграждения. Он очень приятный парень, но его проблема в том, что лишь очень немногое может он делать самостоятельно. Дмитрий добросовестно выполняет порученные ему задания, но при этом лишен творческого воображения и чувствует свою зависимость, когда необходимо самостоятельно принимать решения. Он очень застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится работать с сотрудниками из других отделов.

Анатолий же, напротив, исключительно общительный и дружелюбный человек. Однако он относится к тому типу людей, которых достаточно сложно понять. Количество отгулов у него превышает принятые в компании нормы. Он очень трогательно относится к своей семье (у него двое детей) и считает, что они – самое главное в его жизни. По его словам, для него работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей семьи. Анатолий выполняет работу ответственно и добросовестно, но не более того. Все попытки привлечь его к разработке и выполнению новых идей и задач, которые не входят в должностные обязанности, терпят неудачу.

Григорий недавно был принят на работу и показал себя как очень настойчивый и трудолюбивый человек. Он не скрывает, что работает ради денег и с готовностью поменяет место работы, если ему предложат большую зарплату. Григорий очень хорошо работает и может работать по семь дней в неделю. Он настоящий ведущий. Руководитель с его последнего места работы характеризовал как лидера и сильную личность. Несмотря на то, что он исключительно хорошо работал, они были рады от него избавиться. Григорий всё время был недоволен, ему всё время чего-то не хватало – или повышения оплаты труда, или же дополнительных льгот.

Вопросы:

1. К какому типу личности вы можете отнести каждого сотрудника?
2. Разработайте систему мотивации для каждого работника вашего отдела.

Задача 6. Оплата труда в компании

Компания «Мелодии» была создана в 1991 году с целью предоставления программного обеспечения малым и средним предприятиям для автоматизации управленческого учёта. За время существования в компании несколько раз менялась система оплаты труда. Сначала программисты получали только проценты от стоимости выполняемых заказов. Первоначально после внедрения данной системы производительность труда специалистов увеличилась, а через год начала снижаться. Система фиксированной оплаты труда также не принесла серьёзных улучшений.

Вскоре на фирме усилилась текучесть кадров, и многие программисты компании начали самостоятельно сотрудничать с другими предприятиями.

Руководство компании пришло к выводу, что необходимо внедрять новую систему оплаты труда, чтобы мотивировать сотрудников на рост производительности труда и повышения своей квалификации. Руководство считало, что данная схема должна быть максимально прозрачной и автоматически регулировать интересы сотрудника и работодателя.

Основанием для определения размера заработной платы стали личные достижения сотрудника, т.е. количество выработанных часов за один квартал. За 80 часов работы сотрудник получает фиксированную сумму денег. Если он вырабатывает 120 часов, то сумма увеличивается. Таким образом, руководство компании пытается решить проблему повышения квалификации своих сотрудников.

Для усиления лояльности сотрудников компании разработали проект распределения прибыли. Суть данного проекта – ежегодные выплаты, которые соотносятся с окладом сотрудника. После первого года работы сотрудник получает премию в размере 5% от своего суммарного годового оклада, после второго – 9%, после третьего и более – 12%.

По мнению руководства компании, переход на новую систему был достаточно болезненным. Часть сотрудников после введения данной системы написали заявление об уходе, так как новая система не позволяла им «работать налево», с другими пришлось провести разъяснительную работу.

Через год после внедрения данной системы оплаты труда доходы сотрудников значительно выросли по сравнению со временем, когда использовали старые схемы оплаты труда. Кроме этого, менеджерам компании стало проще контролировать и оценивать сотрудников. Компания за это время смогла расширить штат и нанять ещё 10 программистов.

Вопросы:

1. Почему старые системы оплаты труда в компании «Мелодии» не оправдали себя?

2. Как вы считаете, эффективна ли новая система оплаты труда?

3. Какие преимущества и недостатки данной системы оплаты труда вы можете назвать?

4. Можно ли применять данную схему при оплате специалистов, работающих над проектом в группе?

Задача 7. Модель управления трудовой карьерой

Геральд Скволиш – руководитель инженерной службы «Канадиан Ойл Рэфинери» (КОР) – бюджетной организации. Казалось, идет беда – открывай ворота. Ну, во-первых, тому предшествовало два случившихся инцидента.

Месяц назад двое тинэйджеров утонули, очищая закрепленный за ними водоем. Скволиш говорил своим подчиненным о том, что водоём следует поддерживать в чистоте, но он, вероятно, не понимал, что при этом не соблюдалось каких-либо мер по безопасности. А двумя неделями позже им пришлось прекратить работы на заводе, стоимость основных производственных доходов которого оценивалась в $ 7 млн. Это вызвало разговор «на ковре» в головном офисе. Вчера Скволиш уволил одного из менеджеров среднего звена

управления Кларенса Айрака – человека, который непрерывно пил и чрезмерно прогуливал. Скволиш не мог понять того, что его бросила жена, и он запросто мог покончить жизнь самоубийством в подобном состоянии.

Скволиш уже почти решился уйти из КОР, хотя это была хорошая работа, оплачиваемая шестизначными суммами, с щедрым участием в прибылях и отличной системой вознаграждений. Его жену вполне удовлетворяла её престижная должность в эдемонтонском благотворительном обществе. У них был большой, красивый и дорогой дом в Кресценте, а их взрослые дети могли бы жить в нём во время учебы в Альбертском университете.

В то же самое время Скволиш сомневался, что его работа достаточно высокооплачиваемая для того, чтобы продолжать принимать решения, связанные с жизнью и смертью, как того требует её специфика. Его также беспокоило то обстоятельство, что в случае приостановки работ на предприятии его будущее на нём зашло бы в тупик. Он постоянно мысленно возвращался к этому. Скволиш очень много работал и с нетерпением ждал своего очередного повышения по службе. Его профессиональные функции существенно не менялись, но количество решений, которые он должен был принимать, и ответственность, которую он должен был брать на себя, постоянно увеличивались. Да и к тому же у них всегда был недоукомплектованный штат.

Если бы Скволиш уволился, то перед ним было бы два альтернативных варианта действий по трудоустройству. Первый – Американ Ойл Рэфинери в Калгари, предлагавшая ему возглавить программу строительства электростанции. Там он был бы одним из членов высшего менеджмента и имел бы значительное влияние на решения компании, касаемые мер безопасности, расходов и применения новых технологий в рамках строительства объекта. Однако его жена и дети должны были бы при этом выдержать социально-психологическую адаптацию, связанную с переездом на другое место жительства. Кендра (его жена) должна была бы сменить должность, приобрести новых друзей и восстановиться в социальной иерархии новой компании. Для его старших детей не было бы большой разницей между учебой в Альберте и Калгари. А вот смена школы могла вызвать определенные проблемы для двух младших, особенно для Роны, которая была очень стеснительным и скрытым ребенком. Она была больна в течение нескольких лет, в раннем возрасте, и найти новых друзей для неё очень трудно.

Скволиш был уверен, что его жене понравилась бы вторая альтернатива: всю свою жизнь он мечтал вернуться к ведению фермерского хозяйства. Теперь же он мог уйти на пенсию, продать дом, взять пенсионное пособие, свою долю прибыли и купить скотоводческую ферму, а также всё необходимое для неё оборудование. И даже предлагалось одно такое место для продажи. Это могло бы ослабить то тяжелое стрессовое состояние, под которым он находился, и возможно смогло бы улучшить состояние его здоровья в целом. Его личный врач предупреждал, что однажды ему надо будет замедлить темп. А он смотрел на своего брата-фермера. Виллард, казалось, не имел каких-либо забот на этом свете. Та ферма для продажи находилась недалеко от Вилларда. И все было бы как в старые добрые времена, когда они вместе росли. Они могли бы обмениваться инвентарем и техникой и вновь работать вместе.

Но смогли бы их жены при этом ладить друг с другом? Кендра росла среди роскоши и получила хорошее образование. Жена Вилларда не имела возможности получить такое образование. От неё отказались как мать, так и отец, когда она была совсем маленькой. Она во многом представляла собой типичную фермерскую труженицу – чрезвычайно компетентную в принципе работы трактора, но абсолютно неразборчивую в политических, социально-экономических и общественных тонкостях, знатоком которых была Кендра.

Скволиш не знал, как ему следует поступить в этой ситуации. Возможно, ему смогла бы помочь какая-нибудь модель управления трудовой карьерой для принятия решения относительно его будущего.

Вопросы:

1. В качестве менеджера по управлению персоналом, ответственного за планирование трудовой карьеры на фирме КОР, какие определенные рекомендации вы бы дали Скволишу, с тем, чтобы помочь ему принять оптимальное для него решение в сложившейся для него ситуации?
2. Допустим, Скволиш решил остаться в компании КОР. Составьте план по развитию карьеры, чтобы помочь ему осуществить свои ожидания, связанные с передвижением по служебной лестнице.
3. Какие варианты развития карьеры (кроме работы в фирме КОР) были у Скволиша? Проанализируйте и оцените каждый из них.

Задача 8. Мотивация персонала

В российской практике бизнеса всё чаще используются различные нововведения, касающиеся мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Это вид мотивации у нас пока используется мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как преподаватели, врачи, управляющие, юристы, технические работники и работники сферы обслуживания.

Работники назначают себе время начала и окончания работы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали руководителей, и было бы достаточно времени, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 часов, другой – с 12 до 20 часов. Если вы справляетесь со своей работой скорее, ваше дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых организациях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения детьми школы. Женщина не покидает организацию в период вынашивания ребенка и воспитания детей раннего возраста. Многие предприятия дают возможность работать студентам. Гибкие смены снижают случаи уклонения от работы, опозданий и текучести рабочей силы, повышают настроение работников и производительность труда.

Вопросы:

1. Если руководство организации предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?

2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства организации при предоставлении работникам льготного режима работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Задача 9. Система подбора кадров и методы оценки персонала

Вы – руководитель службы по управлению персоналом предприятия по производству наукоёмкой продукции, которое ставит своей целью выпуск нового изделия. Срок на его разработку – 1 год. За это время необходимо сформировать дополнительное подразделение, обеспечивающее выпуск этой продукции. В структуру нового подразделения должны войти следующие специалисты:

- ✓ руководитель нового структурного подразделения – 1 человек;
- ✓ инженеры-конструкторы – 2;
- ✓ инженеры-исследователи – 2;
- ✓ экономист по ценам – 1;
- ✓ программисты – 2;
- ✓ технолог-нормировщик – 1;
- ✓ токари – 12;
- ✓ фрезеровщики – 10;

- ✓ комплектовщики – 5.

Вопросы:

1. Какие методы привлечения требуемых специалистов вы можете использовать?

2. Какие методы оценки вы примените к перечисленным специалистам?

3. Объясните, почему именно эти методы привлечения и оценки наиболее приемлемы?

Задача 10. Этическая оценка

Руководство ЗАО «Кипр», при приёме кандидата на работу полностью соглашается на его условия. По истечении испытательного срока сотрудника переводят на более низкую должность с понижением заработной платы, мотивируя это решение некомпетентностью работника.

Вопросы:

1. Оцените ситуацию с позиций права и этики.

2. Какие нарушения совершает руководство компании?

3. Дайте этическую оценку поведения кандидата.