

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Иркутский государственный университет путей сообщения»

**Красноярский институт железнодорожного транспорта**

– филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения»  
(КрИЖТ ИрГУПС)

УТВЕРЖДЕНА

приказ ректора

от «31» мая 2024 г. № 425-1

**Б1.О.17 Управление персоналом**  
**рабочая программа дисциплины**

Направление подготовки – 38.03.01 Экономика

Профиль – Экономическая безопасность, анализ и управление рисками

Квалификация выпускника – бакалавр

Форма и срок обучения – 4 года очная форма

Кафедра-разработчик программы – Управление персоналом

Общая трудоемкость в з.е. – 2

Формы промежуточной аттестации в семестрах

Часов по учебному плану (УП) – 72

очная форма обучения: зачет 6

**Очная форма обучения**

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр	6	Итого
Число недель в семестре	17	
Вид занятий	Часов по УП	Часов по УП
<b>Аудиторная контактная работа по видам учебных занятий</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
– лекции	17	17
– практические (семинарские)	17	17
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>72</b>

КРАСНОЯРСК

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИрГУПС и соответствует оригиналу

Подписант ФГБОУ ВО ИрГУПС Трофимов Ю.А.

00920FD815CE68F8C4CA795540563D259C с 07.02.2024 05:46 по 02.05.2025 05:46 GMT+03:00

Подпись соответствует файлу документа



Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955.

Программу составил:  
канд. экон. наук, доцент, доцент

А.С. Данилова

Рабочая программа рассмотрена и одобрена для использования в учебном процессе на заседании кафедры «Управление персоналом», протокол от «18» апреля 2024 г. № 10.

Заведующий кафедрой, канд. техн. наук, доцент

В.О. Колмаков

<b>1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
<b>1.1 Цель дисциплины</b>	
1	изучение и усвоение студентами теоретических основ и практических навыков управления проектными группами, командами и коллективами;
2	изучение и усвоение студентами теоретических основ лидерства и управленческого цикла;
3	актуализировать необходимость мотивирования работников;
4	освоение обучающимися теории и формирование практических навыков найма и развития персонала
<b>1.2 Задачи дисциплины</b>	
1	изучить принципы и методы построения эффективной работы в команде;
2	сформировать понимание важности использования лидерства в практической деятельности руководителя;
3	изучить концепции и сформировать умения применять на практике основной управленческий инструментарий.
<b>1.3 Цель воспитания и задачи воспитательной работы в рамках дисциплины</b>	
Профессионально-трудовое воспитание обучающихся	
Цель профессионально-трудового воспитания – формирование у обучающихся осознанной профессиональной ориентации, понимания общественного смысла труда и значимости его для себя лично, ответственного, сознательного и творческого отношения к будущей деятельности, профессиональной этики, способности предвидеть изменения, которые могут возникнуть в профессиональной деятельности, и умению работать в изменённых, вновь созданных условиях труда.	
Цель достигается по мере решения в единстве следующих задач:	
– формирование сознательного отношения к выбранной профессии;	
– воспитание чести, гордости, любви к профессии, сознательного отношения к профессиональному долгу, понимаемому как личная ответственность и обязанность;	
– формирование психологии профессионала;	
– формирование профессиональной культуры, этики профессионального общения;	
– формирование социальной компетентности и другие задачи, связанные с имиджем профессии и авторитетом транспортной отрасли	

<b>2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	
<b>2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося</b>	
1	Б1.О.13 Психология
2	Б1.О.20 Деловая этика
<b>2.2 Дисциплины и практики, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее</b>	
1	Б3.01(Д) Подготовка к процедуре защиты выпускной квалификационной работы

<b>3 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ТРЕБОВАНИЯМИ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ</b>		
Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Знает основные концепции управления человеческими ресурсами в различных организационных структурах	Знать: основные концепции управления человеческими ресурсами
		Уметь: использовать инструменты управления: постановка задачи, вовлечение сотрудников, выбор стиля управления
	УК-3.3 Знает принципы и методы командообразования	Владеть: навыками планирования, постановки задачи, мотивирования, контроля и обратной связи
		Знать: принципы и методы построения эффективной работы в команде
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и	УК-6.1 Знает способы определения и реализации приоритетов	Уметь: презентовать материалы индивидуальной и групповой работы
		Владеть: навыками оценки персонала для оптимального подбора состава команды
		Знать: способы определения и реализации приоритетов развития собственной деятельности и образования, основы лидерства

реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	развития собственной деятельности и образования, основы лидерства	Уметь: планировать собственное развитие, ставить цели развития, подбирать методы развития
		Владеть: навыками составления индивидуального плана развития

4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ								
Код	Наименование разделов, тем и видов работы	Семестр	Очная форма				*Код индикатора достижения компетенции	
			Часы					
			Лек	Пр	Лаб	СР		
<b>1.0</b>	<b>Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом</b>						<b>УК-3.1</b>	
1.1	Менеджмент: понятие, сущность и содержание.	6	1	6		2	УК-3.1	
1.2	Управленческий цикл.	6	1	6		4	УК-3.1	
1.3	Управление персоналом как вид менеджмента: основные понятия, цели и задачи.	6	1	6		4	УК-3.1	
<b>2.0</b>	<b>Раздел 2. Методологические основы управления персоналом</b>						<b>УК-3.1, УК-3.3, УК-6.1</b>	
2.1	Методы управления персоналом.	6	1	6		4	УК-3.1	
2.2	Командообразование: управление проектными группами, командами и коллективами.	6	1	6		4	УК-3.3	
2.3	Типы кадровой политики.	6	2	6		2	УК-3.1	
2.4	Политика найма и отбора персонала.	6	2	6		4	УК-3.1	
2.5	Модель корпоративных компетенций и ее взаимосвязь с ценностями бренда компании.	6	2	6		2	УК-3.1	
2.6	Оценка персонала.	6	2	6		4	УК-3.1	
2.7	Планирование собственного развития и развития персонала.	6	2	6		4	УК-6.1	
2.8	Управление движением персонала.	6	2	6		4	УК-3.1	
	Итого	6	17	6		38		
	Форма промежуточной аттестации – зачет	6	-					<b>УК-3.1, УК-3.3, УК-6.1</b>

5 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине: оформлен в виде приложения № 1 к рабочей программе дисциплины и размещен в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет

6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ				
6.1 Учебная литература				
6.1.1 Основная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.1.1	Кибанов А. Я.	Управление персоналом организации: учебник [Электронный ресурс] Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/1092145">URL: https://znanium.ru/catalog/product/1092145</a>	Москва: ИНФРА-М, 2020	100 % online
6.1.1.2	Литвинюк А. А. [и др.]	Управление персоналом: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] Режим доступа: <a href="https://urait.ru/bcode/449924">https://urait.ru/bcode/449924</a>	Москва : Издательство Юрайт, 2020	100 % online
6.1.1.3	Балашов А. П.	Менеджмент : учебное пособие для вузов. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1852184">https://znanium.com/catalog/product/1852184</a>	Москва : Вузовский учебникИНФРА-М, 2022	100 % online
6.1.2 Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн

6.1.2.1	Кибанов А. Я.	Управление персоналом организации: практикум [Электронный ресурс] Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=356170">https://znanium.ru/catalog/document?id=356170</a>	Москва : ИНФРА-М, 2020	100 % онлайн
6.1.2.2	Кибанов А. Я.	Управление персоналом организации: учеб. для ВУЗов [Текст].	Москва : ИНФРА-М, 2015	50
6.1.2.3	Кибанов А. Я.	Основы управления персоналом : учеб. для ВУЗов	Москва : ИНФРА-М, 2014	50
6.1.2.4	Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.	Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов.	Москва: ИНФРА-М, 2014	10
6.1.2.5	Резник С. Д.	Организационное поведение : учеб. для ВУЗов. - <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=356168">https://znanium.com/catalog/document?id=356168</a>	Москва : ИНФРА-М, 2020	100 % онлайн
6.1.2.6	Генкин Б. М., Лаврентьева И. В., Симонова М. В.	Управление персоналом в России. Теория, отечественная и зарубежная практика: монография : Книга вторая. - <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=344559">https://znanium.ru/catalog/document?id=344559</a>	Москва : ИНФРА-М, 2020	100 % онлайн
6.1.2.7	Епишкин И. А., Шапиро С. А.	Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие. [Электронный ресурс] Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=500045&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=500045&amp;sr=1</a>	Москва : Директ-Медиа, 2019	100 % онлайн
6.1.2.8	Кибанов А. Я.	Основы управления персоналом : учебник [Электронный ресурс] Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?pid=1184667">https://znanium.com/catalog/document?pid=1184667</a>	Москва : ИНФРА-М, 2021	100 % онлайн
6.1.2.9	Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.	Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация : учебное пособие для вузов. [Электронный ресурс] Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=350386">https://znanium.ru/catalog/document?id=350386</a>	Москва : ИНФРА-М, 2020	100 % онлайн
6.1.2.10	Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А.	Экономика управления персоналом : учебник для студентов вузов [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1939107">https://znanium.com/catalog/product/1939107</a>	Москва : ИНФРА-М, 2023	100 % онлайн
6.1.2.11	Кибанов А. Я.	Управление персоналом организации: практикум [Электронный ресурс] Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=356170">https://znanium.ru/catalog/document?id=356170</a>	Москва : ИНФРА-М, 2021	100 % онлайн
<b>6.1.3 Учебно-методические разработки (в т. ч. для самостоятельной работы обучающихся)</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.3.1	Данилова А. С.	Данилова, А. С. Управление персоналом: методические указания к лекционным занятиям для студентов всех форм обучения направлений подготовки 38.03.01 Экономика. ЭБ КрИЖТ ИрГУПС. - URL: <a href="http://irbis.krsk.irkups.ru/web_ft/index.php?C21COM=S&amp;S21COLORTERMS=1&amp;P21DBN=IBIS&amp;I21DBN=IBIS_FULLTEXT&amp;LNG=&amp;Z21ID=4444&amp;S21FMT=briefHTML_ft&amp;USES21ALL=1&amp;S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%94%2">http://irbis.krsk.irkups.ru/web_ft/index.php?C21COM=S&amp;S21COLORTERMS=1&amp;P21DBN=IBIS&amp;I21DBN=IBIS_FULLTEXT&amp;LNG=&amp;Z21ID=4444&amp;S21FMT=briefHTML_ft&amp;USES21ALL=1&amp;S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%94%2</a>	Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2022	100 % онлайн

		<a href="http://018%2D370314959%3C%2E%3E%29&amp;FT_PREFIX=KT=&amp;SEARCH_STRING=&amp;S21STN=1&amp;S21REF=10&amp;S21CNR=5&amp;auto_open=4">018%2D370314959%3C%2E%3E%29&amp;FT_PREFIX=KT=&amp;SEARCH_STRING=&amp;S21STN=1&amp;S21REF=10&amp;S21CNR=5&amp;auto_open=4</a>		
6.1.3.2	Данилова А. С.	Данилова, А. С. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям для студентов всех форм обучения направлений подготовки 38.03.01 Экономика. ЭБ КрИЖТ ИрГУПС. - URL: <a href="http://irbis.krsk.irkups.ru/web_ft/index.php?C21COM=S&amp;S21COLORTERMS=1&amp;P21DBN=IBIS&amp;I21DBN=IBIS_FULLTEXT&amp;LNG=&amp;Z21ID=4444&amp;S21FMT=briefHTML_ft&amp;USES21ALL=1&amp;S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%94%2018%2D611885669%3C%2E%3E%29&amp;FT_PREFIX=KT=&amp;SEARCH_STRING=&amp;S21STN=1&amp;S21REF=10&amp;S21CNR=5&amp;auto_open=4">http://irbis.krsk.irkups.ru/web_ft/index.php?C21COM=S&amp;S21COLORTERMS=1&amp;P21DBN=IBIS&amp;I21DBN=IBIS_FULLTEXT&amp;LNG=&amp;Z21ID=4444&amp;S21FMT=briefHTML_ft&amp;USES21ALL=1&amp;S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%94%2018%2D611885669%3C%2E%3E%29&amp;FT_PREFIX=KT=&amp;SEARCH_STRING=&amp;S21STN=1&amp;S21REF=10&amp;S21CNR=5&amp;auto_open=4</a>	Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2022	100 % онлайн
6.1.3.3	Данилова А. С.	Данилова, А. С. Управление персоналом: методические указания по выполнению самостоятельной работы для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.01 Экономика ЭБ КрИЖТ ИрГУПС. - URL: <a href="http://irbis.krsk.irkups.ru/web_ft/index.php?C21COM=S&amp;S21COLORTERMS=1&amp;P21DBN=IBIS&amp;I21DBN=IBIS_FULLTEXT&amp;LNG=&amp;Z21ID=4444&amp;S21FMT=briefHTML_ft&amp;USES21ALL=1&amp;S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%94%2018%2D399267358%3C%2E%3E%29&amp;FT_PREFIX=KT=&amp;SEARCH_STRING=&amp;S21STN=1&amp;S21REF=10&amp;S21CNR=5&amp;auto_open=4">http://irbis.krsk.irkups.ru/web_ft/index.php?C21COM=S&amp;S21COLORTERMS=1&amp;P21DBN=IBIS&amp;I21DBN=IBIS_FULLTEXT&amp;LNG=&amp;Z21ID=4444&amp;S21FMT=briefHTML_ft&amp;USES21ALL=1&amp;S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%94%2018%2D399267358%3C%2E%3E%29&amp;FT_PREFIX=KT=&amp;SEARCH_STRING=&amp;S21STN=1&amp;S21REF=10&amp;S21CNR=5&amp;auto_open=4</a>	Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2022	100 % онлайн
<b>6.2 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»</b>				
6.2.1	Библиотека КрИЖТ ИрГУПС : [сайт] / Красноярский институт железнодорожного транспорта –филиал ИрГУПС. – Красноярск. – URL: <a href="http://irbis.krsk.irkups.ru/">http://irbis.krsk.irkups.ru/</a> . – Режим доступа: после авторизации. – Текст: электронный.			
6.2.2	Электронная библиотека «УМЦ ЖДТ» : электронно-библиотечная система : сайт / ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте». – Москва, 2013-2023. – URL: <a href="http://umcздт.ru/books/">http://umcздт.ru/books/</a> . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.			
6.2.3	Znanium.com : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «ЗНАНИУМ». – Москва. 2011-2023. – URL: <a href="http://znanium.com">http://znanium.com</a> . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.			
6.2.4	Образовательная платформа Юрайт : электронная библиотека : сайт / ООО «Электронное издательство Юрайт». – Москва, 2020-2023. – URL: <a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a> . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный			
6.2.5	Университетская библиотека онлайн : электронная библиотека : сайт / ООО «Директ-Медиа». – Москва, 2006-2023. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/">https://biblioclub.ru/</a> . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.			
6.2.6	Красноярский институт железнодорожного транспорта : [электронная информационно-образовательная среда] / Красноярский институт железнодорожного транспорта. – Красноярск. – URL: <a href="http://sdo1.krsk.irkups.ru/">http://sdo1.krsk.irkups.ru/</a> . – Текст: электронный.			
6.2.7	Российские железные дороги : официальный сайт / ОАО «РЖД». – Москва, 2003-2023. – URL: <a href="http://www.rzd.ru/">http://www.rzd.ru/</a> . – Текст: электронный.			
6.2.8	Национальная электронная библиотека : федеральный проект : сайт / Министерство Культуры РФ. – Москва, 2016-2023. – URL: <a href="https://rusneb.ru/">https://rusneb.ru/</a> . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный			
<b>6.3 Программное обеспечение и информационные справочные системы</b>				
<b>6.3.1 Базовое программное обеспечение</b>				
6.3.1.1	Microsoft Windows Vista Business Russian, авторизационный номер лицензиата 64787976ZZS1011, номер лицензии 44799789. Microsoft Office Standard 2013 Russian OLP NL Academic Edition (дог №2 от 29.05.2014 – 100 лицензий; дог №0319100020315000013-00 от 07.12.2015 – 87 лицензий).			
<b>6.3.2 Специализированное программное обеспечение</b>				
6.3.2.1	Не используется			
<b>6.3.3 Информационные справочные системы</b>				
6.3.3.1	Красноярский центр научно-технической информации и библиотек (КрЦНТИБ) : сайт. – Красноярск. – URL: <a href="http://dcnti.krw.rzd">http://dcnti.krw.rzd</a> . – Режим доступа: из локальной сети вуза. – Текст : электронный			
6.3.3.2	Гарант : справочно-правовая система база данных / ООО «ИПО «ГАРАНТ». – Режим доступа : из локальной сети вуза. – Текст : электронный.			
6.3.3.3	Автоматизированная система правовой информации на железнодорожном транспорте (БД АСПИЖТ) : сайт КонсультантПлюс / АО НИИАС. – Режим доступа : из локальной сети вуза. – Текст : электронный.			

<b>6.4 Правовые и нормативные документы</b>	
6.4.1	Не используется
<b>7 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	
1	Корпуса А, Л, Т, Н КриЖТ ИрГУПС находятся по адресу г. Красноярск, ул. Новая Заря, д. 2 И
2	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых проектов, работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (ноутбук, проектор, экран), служащими для представления учебной информации большой аудитории. Для проведения занятий лекционного типа имеются учебно-наглядные пособия (презентации, плакаты, таблицы), обеспечивающие тематические иллюстрации содержания дисциплины.
3	Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, подключенной к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду КриЖТ ИрГУПС. Помещения для самостоятельной работы обучающихся: – читальный зал библиотеки; – компьютерные классы А-224, А-409, А-414, Л-203, Л-204, Л-214, Л-404, Л-410, Н-204, Н-207, Т-46, Т-5.

<b>8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
Вид учебной деятельности	Организация учебной деятельности обучающегося
Лекция	<p>Лекция (от латинского «lectio» – чтение) – вид аудиторных учебных занятий. Лекция: закладывает основы научных знаний в систематизированной, последовательной, обобщенной форме; раскрывает состояние и перспективы развития соответствующей области науки и техники; концентрирует внимание обучающихся на наиболее сложных, узловых вопросах; стимулирует познавательную активность обучающихся.</p> <p>Во время лекционных занятий обучающийся должен уметь сконцентрировать внимание на изучаемых проблемах и включить в работу все виды памяти: словесную, образную и моторно-двигательную. Для этого весь материал, излагаемый преподавателем, обучающемуся необходимо конспектировать. В конспект рекомендуется выписывать определения, формулировки, формулы и т.п. На полях конспекта следует пометить вопросы, выделенные обучающимся для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в виде формул, рекомендуется в конспекте подчеркивать или обводить рамкой, чтобы лучше запоминались. Полезно составить краткий справочник, содержащий определения важнейших понятий и наиболее часто употребляемые формулы дисциплины. К каждой лекции следует разобрать материал предыдущей лекции. Изучая материал по учебнику или конспекту лекций, следует переходить к следующему вопросу только в том случае, когда хорошо усвоен предыдущий вопрос. При этом необходимо воспроизводить на бумаге все рассуждения, как имеющиеся в учебнике или конспекте, так и пропущенные в силу их простоты. Ряд вопросов дисциплины может быть вынесен на самостоятельное изучение. Такое задание требует оперативного выполнения. В конспекте лекций необходимо оставить место для освещения упомянутых вопросов. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, то необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии</p>
Практическое занятие	<p>Практическое занятие – вид аудиторных учебных занятий, целенаправленная форма организации учебного процесса, при реализации которой обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют практические задания. Практические задания направлены на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами работы, в процессе которых вырабатываются умения и навыки выполнения тех или иных учебных действий в данной сфере науки. Практические занятия развивают научное мышление и речь, позволяют проверить знания обучающихся, выступают как средства оперативной обратной связи; цель практических занятий – углублять, расширять, детализировать знания, полученные на лекции, в обобщенной форме и содействовать выработке навыков профессиональной деятельности.</p>

	<p>На практических занятиях подробно рассматриваются основные вопросы дисциплины, разбираются основные типы задач. К каждому практическому занятию следует заранее самостоятельно выполнить домашнее задание и выучить лекционный материал к следующей теме. Систематическое выполнение домашних заданий обязательно и является важным фактором, способствующим успешному усвоению дисциплины.</p> <p>Особое внимание следует обращать на определение основных понятий дисциплины. Обучающийся должен подробно разбирать примеры, которые поясняют понятия</p>
<p>Самостоятельная работа</p>	<p>Обучение по дисциплине «Управление персоналом» предусматривает активную самостоятельную работу обучающегося. На самостоятельную работу отводится 38 часов по очной форме обучения. В разделе 4 рабочей программы, который называется «Структура и содержание дисциплины», все часы самостоятельной работы расписаны по темам и вопросам, а также указана необходимая учебная литература: обучающийся изучает учебный материал, разбирает примеры и решает разноуровневые задачи в рамках выполнения как общих домашних заданий, так и индивидуальных домашних заданий (ИДЗ). При выполнении домашних заданий обучающемуся следует обратиться к задачам, решенным на предыдущих практических занятиях, решенным домашним работам, а также к примерам, приводимым лектором. Если этого будет недостаточно для выполнения всей работы можно дополнительно воспользоваться учебными пособиями, приведенными в разделе 6.1 «Учебная литература». Если, несмотря на изученный материал, задание выполнить не удастся, то в обязательном порядке необходимо посетить консультацию преподавателя, ведущего практические занятия, и/или консультацию лектора.</p> <p>ИДЗ должны быть выполнены обучающимся в установленные преподавателем сроки в соответствии с требованиями к оформлению (текстовой и графической частей), сформулированным в Положении «Требования к оформлению текстовой и графической документации. Нормоконтроль».</p> <p><b>Обучающийся очной формы обучения выполняет:</b> 6 семестр</p> <p>Самостоятельная работа обучающихся предполагает самостоятельное изучение отдельных тем, дополнительную их подготовку к каждому практическому занятию, текущему контролю знаний, выполнение ИДЗ.</p>
<p>Комплекс учебно-методических материалов по всем видам учебной деятельности, предусмотренным рабочей программой дисциплины, размещен в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.</p>	



**Приложение 1 к рабочей программе по дисциплине  
Б1.О.17 Управление персоналом**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**для проведения текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации по дисциплине**

**Б1.О.17 Управление персоналом**

## 1. Общие положения

Фонд оценочных средств (ФОС) является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися образовательной программы.

Фонд оценочных средств предназначен для использования обучающимися, преподавателями, администрацией КрИЖТ ИрГУПС, а также сторонними образовательными организациями для оценивания качества освоения образовательной программы и уровня сформированности компетенций у обучающихся.

Задачами ФОС являются:

- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс;
- самоподготовка и самоконтроль обучающихся в процессе обучения.

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания: валидность, надежность, объективность, эффективность.

Для оценки уровня сформированности компетенций используется трехуровневая система:

- минимальный уровень освоения, обязательный для всех обучающихся по завершению освоения образовательной программы; дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;
- базовый уровень освоения, превышение минимальных характеристик сформированности компетенций; позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;
- высокий уровень освоения, максимально возможная выраженность характеристик компетенций; предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

## 2. Перечень компетенций, в формировании которых участвует дисциплина.

### Программа контрольно-оценочных мероприятий.

#### Показатели оценивания компетенций, критерии оценки

Дисциплина «Управление персоналом» участвует в формировании компетенций:

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки и образования в течение всей жизни

#### Программа контрольно-оценочных мероприятий очная форма обучения

№	Неделя	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля (понятие/тем/ раздел и т.д. дисциплины)	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
<b>6 семестр</b>					

№	Неделя	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля (понятие/тем/ раздел и т.д. дисциплины)	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
1	1-2	Текущий контроль	1.1 Менеджмент: понятие, сущность и содержание.	УК-3.1	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (письменно)
2	2-3	Текущий контроль	1.2 Управленческий цикл.	УК-3.1	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (письменно)
3	3-4	Текущий контроль	1.3 Управление персоналом как вид менеджмента: основные понятия, цели и задачи.	УК-3.1	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (письменно)
4	5	Текущий контроль	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом.	УК-3.1	Тестирование (компьютерные технологии)
5	6-7	Текущий контроль	2.1 Методы управления персоналом.	УК-3.1	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (письменно)
6	7-8	Текущий контроль	2.2 Командообразование: управление проектными группами, командами и коллективами.	УК-3.3	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (письменно)
7	8-9	Текущий контроль	2.3 Типы кадровой политики.	УК-3.1	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (письменно)
8	9-10	Текущий контроль	2.4 Политика найма и отбора персонала.	УК-3.1	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (письменно)
9	10-11	Текущий контроль	2.5 Модель корпоративных компетенций и ее взаимосвязь с ценностями бренда компании.	УК-3.1	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (письменно)
10	11-12	Текущий контроль	2.6 Оценка персонала.	УК-3.1	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (письменно)

№	Неделя	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля (понятие/тем/ раздел и т.д. дисциплины)	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
11	13-14	Текущий контроль	2.7 Планирование собственного развития и развития персонала.	УК-6.1	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (письменно)
12	14-15	Текущий контроль	2.8 Управление движением персонала.	УК-3.1	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Задания реконструктивного уровня (письменно) Задания творческого уровня (письменно)
14	15	Текущий контроль	Раздел 2. Методологические основы управления персоналом.	УК-3.1, УК-3.3, УК-6.1	Тестирование (компьютерные технологии)
15	16	Текущий контроль	Раздел 1-2	УК-3.1, УК-3.3, УК-6.1	Тестирование (компьютерные технологии)
16	17	Форма промежуточной аттестации - зачет	Раздел 1-2	УК-3.1, УК-3.3, УК-6.1	Собеседование (устно)

\*Форма проведения контрольно-оценочного мероприятия: устно, письменно, компьютерные технологии.

## Описание показателей и критериев оценивания компетенций.

### Описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Текущий контроль успеваемости – основной вид систематической проверки знаний, умений, навыков обучающихся. Задача текущего контроля – оперативное и регулярное управление учебной деятельностью обучающихся на основе обратной связи и корректировки. Результаты оценивания учитываются в виде средней оценки при проведении промежуточной аттестации.

Для оценивания результатов обучения используется двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено».

Перечень оценочных средств, используемых для оценивания компетенций, а также краткая характеристика этих средств приведены в таблице

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Собеседование	Средство контроля на практическом занятии, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Может быть использовано для оценки знаний обучающихся	Вопросы по темам дисциплины
2	Разноуровневые задания	Различают задачи и задания: – реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с	Комплект типовых задач творческого уровня/

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
		формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся; – творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	реконструктивного уровня
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Типовые тестовые задания
4	Конспект лекции	Средство, позволяющее формировать и оценивать способность обучающегося к восприятию, обобщению и анализу информации. Может быть использовано для оценки знаний и умений обучающихся	Темы конспектов по темам
5	Зачет	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыки и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Перечень теоретических вопросов и практических заданий (билетов) к зачету

**Критерии и шкалы оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета. Шкала оценивания уровня освоения компетенций**

Шкалы оценивания		Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий
«хорошо»		Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Базовый
«удовлетворительно»		Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения	Минимальный

Шкалы оценивания		Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
		навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенции не сформированы

### Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

#### Собеседования

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Глубокое и прочное усвоение программного материала. Полные, последовательные, грамотные и логически излагаемые ответы при видоизменении задания. Обучающийся свободно справляется с поставленными задачами, может обосновать принятые решения, демонстрирует владение разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ
«хорошо»		Знание программного материала, грамотное изложение, без существенных неточностей в ответе на вопрос, правильное применение теоретических знаний, владение необходимыми навыками при выполнении практических задач
«удовлетворительно»		Обучающийся демонстрирует усвоение основного материала, при ответе допускаются неточности, при ответе недостаточно правильные формулировки, нарушение последовательности в изложении программного материала, затруднения в выполнении практических заданий  Слабое знание программного материала, при ответе возникают ошибки, затруднения при выполнении практических работ
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Не было попытки выполнить задание

#### Разноуровневые задания

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся излагает материал логично, грамотно, без ошибок; свободно владеет профессиональной терминологией; умеет высказывать и обосновать свои суждения; дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; организует связь теории с практикой
«хорошо»		Обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале; владеет профессиональной терминологией; осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ обучающегося правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный
«удовлетворительно»		Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	У обучающегося отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс. В ответе обучающийся проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса

### Конспект лекций

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Конспект полный. В конспектируемом материале выделена главная и второстепенная информация. Установлена логическая связь между элементами конспектируемого материала. Даны определения основных понятий; основные формулы приведены с выводом, дана геометрическая иллюстрация. Приведены примеры
«хорошо»		Конспект полный. В конспектируемом материале выделена главная и второстепенная информация. Установлена не в полном объеме логическая связь между элементами конспектируемого материала. Даны определения основных понятий; основные формулы приведены без вывода, частично дана геометрическая иллюстрация. Примеры приведены частично
«удовлетворительно»		Конспект не полный. В конспектируемом материале не выделена главная и второстепенная информация. Не установлена логическая связь между элементами конспектируемого материала. Даны определения основных понятий; основные формулы приведены без вывода, нет геометрической иллюстрации. Примеры отсутствуют
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Конспект не удовлетворяет ни одному из критериев, приведенных выше

### Критерии и шкала оценивания тестов по разделам

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 90 – 100 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«хорошо»		Обучающийся верно ответил на 80 – 89 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«удовлетворительно»		Обучающийся верно ответил на 70 – 79 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«не удовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

## 3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

### 3.1 Типовые вопросы для собеседования

#### Образец типовых вопросов для собеседования

№	Наименование темы	Типовые вопросы
1.	Тема 1. Менеджмент: понятие, сущность и содержание.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отличия управления организацией от иных видов управления</li> <li>• Объект управления</li> <li>• Субъекты управления</li> <li>• Уровни управления</li> <li>• Менеджер и его сущность</li> <li>• Модели менеджмента.</li> <li>• Сущность системного подхода к управлению.</li> <li>• Сущность процессного подхода к управлению.</li> </ul>

№	Наименование темы	Типовые вопросы
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сущность ситуационного подхода к управлению.</li> <li>• Понятие и сущность управленческой деятельности</li> <li>• Исторические аспекты развития управленческой деятельности</li> <li>• Школа научного управления: сущность и содержание</li> <li>• Административная школа: сущность и содержание</li> <li>• Школа человеческих отношений и поведенческих наук: сущность и содержание</li> <li>• Количественная школа: сущность и содержание</li> </ul>
2.	Тема 2. Управленческий цикл.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цикл менеджмента. Управленческий цикл</li> <li>• Основные составляющие цикла менеджмента.</li> <li>• Функции цикла менеджмента.</li> <li>• Общие и специфические функции менеджмента</li> </ul>
3.	Тема 3. Управление персоналом как вид менеджмента: основные понятия, цели и задачи.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Персонал организации как объект управления.</li> <li>• Персонал организации как субъект управления.</li> <li>• Влияние школ менеджмента на развитие науки об управлении персоналом</li> <li>• Понятие управления персоналом.</li> <li>• Системы управления персоналом организации.</li> <li>• Принципы и методы управления персоналом.</li> <li>• Современный портрет HR-менеджера</li> <li>• Роль профессиональных стандартов в управлении персоналом</li> </ul>
4.	Тема 4. Методы управления персоналом.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы и их виды</li> <li>• Особенности административных методов управления</li> <li>• Особенности экономических методов управления</li> <li>• Особенности социально-психологических методов управления</li> </ul>
5.	Тема 5. Командообразование: управление проектными группами, командами и коллективами.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Командообразование: сущность и содержание</li> <li>• Управление проектными группами</li> <li>• Команда и его структура</li> <li>• Роли в команде</li> <li>• Особенности управления коллективом</li> <li>• Управление конфликтом: методы разрешения конфликтов.</li> </ul>
6.	Тема 6. Типы кадровой политики.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование и прогнозирование потребности в персонале.</li> <li>• Кадровая политика: сущность и содержание</li> <li>• Виды кадровой политики</li> </ul>
7.	Тема 7. Политика найма и отбора персонала.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подбор кандидатов: определение требований к кандидату (должностные инструкции, квалификационные карты, карты компетенции).</li> <li>• Подбор кандидатов: привлечение кандидатов (основная задача этого этапа, методы привлечения кандидатов, их достоинства и недостатки).</li> <li>• Отбор кандидатов: понятие, первичный отбор (основные методы первичного отбора, достоинства и недостатки методов).</li> <li>• Отбор кандидатов: сущность стадий отбора персонала.</li> <li>• Отбор кандидатов: собеседование (типы, этапы, ошибки при оценке кандидатов).</li> </ul>
8.	Тема 8. Модель корпоративных компетенций и ее взаимосвязь с ценностями бренда компании.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель корпоративных компетенций и ее взаимосвязь с ценностями бренда компании</li> <li>• Бренд компании</li> <li>• Компетентностный подход в управлении персоналом</li> </ul>
9.	Тема 9. Оценка персонала.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аттестация персонала: понятие, значение, принципы.</li> <li>• Основные методы оценки персонала.</li> </ul>
10.	Тема 10. Планирование собственного развития и развития персонала.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места.</li> <li>• Понятие карьеры. Этапы, модели, виды карьеры.</li> <li>• Управление карьерой: понятие, этапы управления карьерой, преимущества планирования и управления карьерой.</li> </ul>
11.	Тема 11. Управление движением персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высвобождение персонала.</li> <li>• Ротация персонала</li> </ul>



№	Наименование темы	Типовые вопросы
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатели движения персонала</li> <li>Кадровый аудит</li> </ul>

### 3.2 Типовые контрольные задания реконструктивного уровня

Задания выложены в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведены образцы типовых вариантов заданий реконструктивного уровня, предусмотренных рабочей программой.

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня

*Тема 1. Менеджмент: понятие, сущность и содержание.*

**Задание:** Используя материалы лекции 1. «Понятие и сущность управленческой деятельности» и информацию, полученную по результатам выступления с докладами одногруппников, заполните таблицу

Таблица – Характеристика основных подходов к развитию менеджмента

№ п/п	Подход	Период	Представители	Вклад в развитие науки
1	Подход к управлению с точки зрения школ:			
1.1.	Школа научного управления	...	.....	.....
1.2.	Классическая (административная) школа	...	.....	.....
1.3.	Школа поведенческих наук и человеческих отношений	...	.....	.....
1.4.	Количественная школа	...	.....	.....
2.	Прочие подходы			
2.1	Процессный подход	...	.....	.....
2.2	Системный подход	...	.....	.....
2.3	Ситуационный подход	...	.....	.....

*Тема 2. Управленческий цикл.*

**Задание:** Прочитайте представленные ситуации<sup>1</sup> 1, 2 и ответьте на поставленные вопросы.

#### Ситуация 1

Рассказывают, что встретились два директора завода — российский и японский. Разговорились. Выяснилось, что они выпускают одинаковую продукцию. Причем полностью совпадает не только качество, но и объем выпускаемого товара.

Россиянин спрашивает: «Сколько человек у вас работает?». Японец отвечает: «Десять». — «А у вас?». Российский предприниматель минуту подумал и сказать честно, что 500, не решился. Сказал, что 11.

На следующий день они встретились, японец говорит: «Всю ночь не спал, никак не мог догадаться, чем у вас этот одиннадцатый занимается?».

<sup>1</sup> Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент : практикум : учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. — 5-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», — 304 с.. 2016

### Вопросы:

1. Принимая во внимание, что в каждой шутке есть доля правды, постарайтесь объяснить, почему на японских предприятиях производительность труда выше, чем на российских?
2. Насколько велика роль менеджеров в организации работы предприятий? Ответ аргументируйте.

### Ситуация 2

Прочитайте рассказ «Народные деньги» П.С. Романова (1884—1938), написанный в 1926 г., и ответьте на вопросы.

«В одном из промышленных советских учреждений был поставлен вопрос о катастрофическом положении дела. По плану должен был получиться доход в 500 тыс., а на деле получился убыток на те же 500 тыс.

— Чтоб тебя черти взяли! — говорили члены правления. — Ведь как пригадало-то ловко: копейка в копейку подсчитали, только наоборот.

Делу был дан ход. Приехали комиссии.

— Почему такой убыток?

— А кто его знает... Шло как будто все ничего. Мы уж под прибыль двести тысяч заняли, а тут как нечистая сила подшутила...

Стали проверять. Оказалось, что на каждом складе, где достаточно быть одному приказчику, были и заведующий, и конторщик, и машинистка, и курьер.

— Где же такую ораву просодержать! Вам еще к этим пятистам нужно добавить от казны, — сказали члены комиссии.

— Мы просили, а нам отказали, — сказали члены правления. — Бьешься, бьешься...

Лица, возбуждившие это дело, в один голос показывали, что расходы производились старым правлением в высшей степени непроизводительно. Каждый член правления все норовит устроить своих родственников да знакомых, всюду протекции, без сильной бумажки не поступишь, а ежели у кого есть бумажка, так его сразу берут, нужен он или не нужен.

Особенно волновались два преданных делу работника — длинный Хрущов и маленький Таскин.

— Вы посмотрите, товарищи, — кричал Хрущов членам комиссии, — посмотрите, сколько одних столов! И все, что здесь сидят, — пятьдесят процентов по протекции: то родственники, то знакомые, то по запискам от важных лиц. Вот как соблюдается режим экономии, вот как расходуются народные деньги!

Служащие ходили испуганные, ожидая сокращений.

— Поддерживайте! — говорили им члены правления. — А то если нас прогонят, то и вы все полетите.

И служащие согласились поддерживать, так как каждому пить-есть надо.

— Поддерживайте! — кричали служащим Хрущов и Таскин. — Если мы старое правление свалим, то наладим дело с одной прибылью без дефицита, и в благодарность за помержку из вас ни-кого не уволим, так как производство будет расширено.

И служащие согласились поддерживать, так как пить-есть каждому надо.

Старое правление было смещено, и назначение получили Хрущов и Таскин.

На другой день к ним пришел делопроизводитель и сказал:

— Товарищи, моя сестра была нагло уволена прежними арапами. Необходимо восстановить справедливость, принять ее обратно.

— Где она? Давай сюда, — сказал Хрущов.

И, когда пришла сестра делопроизводителя, Хрущов привел ее в канцелярию и сказал:

— Вот жертва произвола прежних арапов, которые в учреждении завели кумовство и увольняли работников, не имевших сильной протекции. Предоставляю ей место с повышением.

Раздались дружные аплодисменты.

Потом к Таскину и Хрущову стали приходиться их родственники и знакомые. Они, даже не заходя в правление, сначала ходили по учреждению и с интересом осматривали его, как осматривают дом, доставшийся по наследству.

Но когда Хрущов и Таскин говорили им, что не могут их взять на службу, они обижались и говорили:

— Хорош родственник, помнит о своих родных, нечего сказать. Пока мы ему были нужны, так он около нас околачивался, а теперь нос задрал и сделать для нас ничего не хочет. А почему же сестру делопроизводителя взял? Чужих устроить можно, а своих нельзя,

Потом к Хрущову пришли родственники жены, сначала отказал им. А дома — надутые физиономии и целый скандал. Пришлось двоих взять.

Когда этих взял, тогда к Таскину пришли три родственника и при его отказе указали на то, что Хрущов ведь взял своих родственников, почему же он не может?

Пришлось скрепя сердце взять и этих троих.

Потом пришли с записками от важных лиц. Им отказали. Но они сказали, что, почему им отказывают, а своих родственников принимают?

Пришлось взять и этих. Потому что, если им отказать, сам недолго продержишься. А пить и есть надо.

А потом в правление пришел делопроизводитель и сказал:

— Как же нам быть-то?

— А что?

— Да столов не хватает.

— А, черт... ну, посадите по два человека за стол.

— Какой там — по два, когда уж в иных местах по три сидят. Такая скученность, что дышать нечем. Ведь люди по шести часов в учреждении сидят.

— Может быть, поубавить немного? Ведь тут много родственников прошлого правления.

— Неудобно... Они же на нашей стороне были. Лучше столов еще заказать, кстати, столяры тут внизу толкуются, точно святым духом учуяли, что пожива им будет,

В правление вбежал Таскин и торопливо сказал:

— Черт возьми, вот положение, ей-богу! Надо еще одного человека устроить. Ну, прямо, понимаешь, сил никаких нет! Им толкуешь, что невозможно, что учреждение — это не вотчина, деньги не мои, а народные, — нет, они знать не хотят. Да еще намекают на то, что свинью мне подложат, заметочку в газеты дадут. Что тут делать?

— Что делать? Придется взять, — сказал Хрущов. — Хорошему человеку отказать можно, а вот таким сволочам — опасайся. А чтобы штатов не раздувать, придется отдавать ему сдельно.

— Да ведь этак вдвое дороже выйдет!

— И втрое заплатишь, по крайней мере, расход в другую статью можно перевести. А то что же у нас на один штат-то сколь-ко выходит! И так вон столярам сейчас целый подряд на столы дали. И ради этого плана производство пришлось расширить. Хорошо его на бумаге расширить, а как на деле будем расширять — неизвестно.

А между тем уже начиналось брожение. Почти открыто кричали, что это не учреждение, а какая-то вотчина, что правление принимает на службу своих родственников и по разным записочкам, от ворот, а через биржу труда поступить и думать нечего. ,,

Разговор этот подняли те, кому было отказано. Его поддержали те, кто оказался обиженным. В особенности сильно волновались три преданных делу работника — Сутцев, Ласкин и Шмидт.

И когда столяры привезли столы к учреждению, они кричали, показывая на столы из окна:

— Вот как расходуются народные деньги! И все это для кого? Все для своих протеже. А моего брата вышвырнули в два счета, человека, который за них же стоял. Посмотрите на склады, сколько там народу: заведующий, да еще при нем заместитель, да два бухгалтера, да

две машинистки, да три счетовода, да два курьера! Да еще мы знаем, что сверху штата напихано, работа сдельно отдается,.. Поддерживайте, мы их к черту спихнем.

— Что же, мы вас поддержим, а вы потом половину из нас прогоните?

— Мы боремся не с вами, а с заправилами, которые мотают народные деньги.

— Тогда — другое дело.

Делу дан был ход. Приехали комиссии. Стали проверять. Оказалось, катастрофическое положение: рассчитано было прибыли на семьсот тысяч, а оказалось убытку на те же семьсот тысяч.

— В точку!... Как при прежних, только цифры больше... Копей-ка в копейку подгоняет. Ну, прямо нечистая сила работает. А мы уж под будущую прибыль триста тысяч заняли. Дом, что ли, на нехорошем месте стоит, черт его знает, в чем тут дело...

— Нет, тут не в месте дело, — кричали Суцев, Ласкин и Шмидт, — а в том, что деньги народные. Кабы они на свои деньги дело вели, так небось не набрали бы столько народу, а из каждого бы последний сок выжимали. А раз деньги народные — вали и свата, и брата, и записочников. Тут миллион чистой прибыли должно быть, а у них семьсот тысяч убытку. Да и как убытку не быть — и автомобиль у них, и командировки черт ее знает куда, и чего только нет. Одним словом, народные деньги. Поддерживайте, надо изжить эту заразу!

Через неделю были назначены перевыборы правления. Все отмечали безусловную правоту и мужество выступавших Суцева, Ласкина и Шмидта и возмущались запутанными объяснениями прежних арапов и раздутыми штатами.

А внизу, прячась от проходивших по лестнице, толклись почему-то столяры и поглядывали наверх, где производились перевыборы.

— Вы чего тут собрались? — просил швейцар.

— Так... ожидаем...».

#### Вопросы:

1. Согласны ли вы с тем, что за прошедшие десятилетия на отечественных предприятиях [организациях] немного изменилось в части «раздутых штатов»?
2. В чем, по вашему мнению, состоит основная причина такого положения?
3. Свидетельствует ли данная ситуация о неудовлетворительной работе российских менеджеров, либо существуют обстоятельства объективного характера [например, невысокий уровень развития рыночной экономики, необходимость решения социальных проблем, профицит бюджета и т. д.]? Ответ аргументирует.

### *Тема 3. Управление персоналом как вид менеджмента: основные понятия, цели и задачи.*

*Задание:* Подготовьте доклад с презентацией, на одну из предложенных тем<sup>2</sup>:

- Развитие взглядов в обществе на положение человека на производстве и отражение в теории менеджмента.
- Зарождение теории управления персоналом.
- Этапы развития управления персоналом в XX веке, их характеристика, особенности содержания.
- Классические теории управления персоналом (Ф.Тейлор, А. Файоль, М.Вебер, А.К. Гастев, П.М. Керженцев).
- Теории человеческих отношений (Э.Мэйо, Р. Лайкерт, Р. Блейк).
- Теории человеческих ресурсов (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор).
- Основные этапы развития управления персоналом в развитых странах.
- Проблемы управления персоналом в XXI веке.

### *Тема 4. Методы управления персоналом.*

---

<sup>2</sup>Задание выполняется в минигруппе (2-5 человек).

*Задание:* Прочитайте представленные ситуации 1-7 и ответьте на поставленные вопросы (используя рисунок 1):

Ситуация 1. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Какие методы Вы примените в данном случае (ответ аргументируйте).

Ситуация 2. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая это точка зрения, какие группы методов она охватывает (приведите примеры, ответ аргументируйте)

Ситуация 3. Вы – руководитель подразделения, в результате реорганизации Вы вынуждены произвести сокращение штата. Какие методы Вы примените в данном случае (ответ аргументируйте).

Ситуация 4. Работник одного из экономических отделов организации постоянно опаздывал на работу. Руководитель отдела неоднократно со стороны сотрудника слышал нарекания, что он очень мягок по отношению к нарушителю трудовой дисциплины. Однако руководитель знал, что это очень грамотный специалист, хорошо справляющийся со своей работой. Но он понимал, что постоянные опоздания на работу несовместимы с действующими в организации нормами.

Он вызвал к себе работника и предупредил, что если он не прекратит опоздания, то ему будет объявлен выговор. Опоздания не прекратились. Руководитель объявил ему выговор, но ничего не изменилось. Следующий шаг, который руководитель предпринял после очередного опоздания – лишение сотрудника премии по итогам работы. Сотрудник был возмущен, так как свою работу он выполнял в полном объеме, качественно и в срок.

Руководитель почувствовал, что применил слишком жестокие меры и решил посоветоваться со своим начальником, опытным руководителем. Рассказав обо всех предпринятых им действиях по отношению к своему работнику, он признался, что тот собирается увольняться. Выслушав его внимательно, начальник предложил поговорить с сотрудником и выяснить причины его постоянных опозданий и уже только после этого принимать решения.

После очередного опоздания руководитель вызвал сотрудника к себе, расположил его к разговору и выяснил, что сотрудник живет в другом конце города и добираться на работу на трех видах транспорта, графики движения, которых не согласованы, и ему придется менять место работы, так в просьбе помочь ему с общежитием ему отказали.

После этого разговора руководитель помог сотруднику получить комнату в общежитии и опоздания прекратились.

*Задание:* 1. Определите, какими методами управления пользовался руководитель? 2.

Оцените эффективность применения каждого метода в конкретной ситуации. 3.

Опишите свои шаги по выбору методов управления в данной ситуации.

Ситуация 5. При анализе управленческой деятельности руководителей двух конкурирующих предприятий было выявлено следующее.

Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них.

Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

*Задание:* 1. Какими методами управления пользовались руководители предприятий?

2. Сравните их. Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?



Рисунок 1- Система методов управления персоналом<sup>3</sup>

Ситуация 6. Анализ текучести кадров на предприятии показал, что наибольший коэффициент текучести руководителей низшего звена управления наблюдается в одном из цехов. Выявленные причины текучести связаны с методами управления, используемыми начальником цеха. Он все руководство берет на себя, практически не делегируя полномочия подчиненным, сам решает организационные, производственные и экономические вопросы. Хотя его общение с коллективом цеха сведено к минимуму, он единолично определяет систему поощрения и наказания, занимается разрешением конфликтов. Все свои решения он проводит через приказы и распоряжения.

*Задание:* 1. Определите, какие методы превалируют в руководстве коллективом? 2. Оцените причины их неэффективности.

Ситуация 7. При найме менеджера на работу в контракте было указано, что за год ему будет выплачиваться зарплата в размере 50 000 рублей и премия в виде телевизора или другой вещи подобной стоимости, которая выдается авансом в начале года. Менеджер разорвал контракт, проработав семь месяцев. При увольнении он получил 24 000 рублей.

*Задание:* 1. Во сколько рублей была оценена выданная ему в начале года премия? 2. Какой метод управления был применен в данном случае?

*Тема 5. Командообразование: управление проектными группами, командами и коллективами.*

*Задание:* Составьте ментальную карту (логическую опорную схему) на тему «Командообразование и командный менеджмент», отображающую сущность и содержание процессов и технологии управления персоналом в соответствии с подходами командообразования.

<sup>3</sup>Основы менеджмента : Учебник / А.К. Семенов, В.И.Набоков.-7- е изд., перераб. и доп.-М.: Издательско - торговая корпорация «Дашков и К», 2009 с.86.

Оформление задания: задание можно оформить с помощью программы Word или воспользоваться любым специальным сервисом<sup>9</sup>.

#### *Тема 6. Типы кадровой политики.*

*Задание:* Изучите глав 9 Распоряжения Правительства РФ от 19.03.2019 N 466-р «Об утверждении программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года» и статью «Реализация эффективной кадровой и социальной политики в холдинге «РЖД»<sup>4</sup> выполните следующие задания:

1. Опишите основные области кадровой политики, которые освещены в данном источнике.
2. Определите тип кадровой политики. Ответ аргументируйте.
3. Выделите показатели, которые могут свидетельствуют о эффективном кадровом планировании.

#### *Тема 7. Политика найма и отбора персонала.*

*Задание:* Рассмотрите краткие предложения о работе на должность секретаря, взятые на сайтах вакансий. Насколько они хорошо сформулированы? Какие оценочные критерии прописаны в этих объявлениях? Каких оценочных критериев, на ваш взгляд, не хватает? Что, по вашему мнению, необходимо добавить?

*Секретарь в компанию № 1* Обязанности: прием и распределение телефонных звонков, работа с оргтехникой, выполнение поручений руководителя; организация рабочего дня руководителя; прием звонков для руководителя; отслеживание контроля исполнения организационно-распорядительных документов; отслеживание процедуры согласования документов; контроль выполнения поручений руководителя; организация встреч/приемов VIP-посетителей; подготовка совещаний и переговоров; информационная поддержка руководителя. Требования: высшее образование / колледж МИД; опыт работы в должности референтом первого лица, в крупном банке или организации; опыт ведения рабочего календаря руководителя; высокий уровень самодисциплины, ответственности и исполнительности; хорошие коммуникативные качества; хорошие внешние данные; знание английского языка (upper intermediate); возраст 20—30 лет, образование не ниже среднего специального, знание ПК (Word, Excell, Outlook); грамотная речь, доброжелательность, вежливость, аккуратный внешний вид, опыт работы не обязателен.

*Секретарь в компанию № 2* Обязанности: график работы: 5 дней/нед. с 10:00 до 19:00, включая обед. Штат компании — 300 человек. Прием и распределение входящих звонков, в том числе от англоговорящих клиентов. Прием и отправка корреспонденции. Регулярный заказ обедов, канцелярских принадлежностей. Постоянная помощь в работе отделу HR: встреча кандидатов на вакансии, проверка тестов, занесение в базу данных, активное участие в подготовке корпоративных мероприятий, подготовка отчетов и т.д. Прием посетителей, включая иностранных гостей. Требования: девушка, возраст от 21 до 27 лет. Законченное высшее образование. Данная работа не предусматривает параллельное обучение в вузе. Опыт работы на аналогичной должности обязателен (от одного года). Уверенный пользователь MS Office, оргтехника: факс, копир, сканер. Английский язык — уверенный разговорный, письменный. Грамотность. Отдельно: ответственность, самостоятельность, пунктуальность и самоорганизация. Вежливость, общительность, стрессоустойчивость. Приятная и ухоженная внешность. Будем благодарны за прикрепленное к резюме фото. Без вредных привычек.

*Секретарь в компанию № 3* Обязанности: прием и распределение входящих звонков; регистрация входящей/исходящей почты, факсов; деловой документооборот; ведение архива секретариата; обеспечение жизнедеятельности офиса (заказ воды, канцелярских предметов); встреча и прием посетителей. Требования: возраст от 18 до 30 лет; предпочтительно

---

<sup>4</sup> Реализация эффективной кадровой и социальной политики в холдинге "РЖД" [Текст] / Д. С. Шаханов // Железнодорожный транспорт. - 2011. - N 12.

высшее/неполное высшее образование (вечерне-заочная, заочная форма обучения); уверенный пользователь ПК. Квалификационные требования: опыт работы в секретариате приветствуется; знание делового этикета; грамотная речь; РС — уверенный пользователь. Личные качества кандидата: ответственность; коммуникабельность; исполнительность; аккуратность.

*Тема 8. Модель корпоративных компетенций и ее взаимосвязь с ценностями бренда компании.*

*Задание:* Составьте ментальную карту (логическую опорную схему) на тему «Корпоративные компетенции ОАО «РЖД», отображающую сущность и содержание корпоративных компетенций и ее взаимосвязь с ценностями бренда компании.

Оформление задания: задание можно оформить с помощью программы Word или воспользоваться любым специальным сервисом<sup>9</sup>

*Тема 9. Оценка персонала.*

*Задание:* Установите цели оценки для оценочной процедуры в ситуациях 1-3 и ответьте на вопросы.

*Ситуация 1.* В компании «Лайфтон», работающей по производству замороженного хлеба на российском рынке пять лет, возникла сложная ситуация с персоналом. Рабочие на производстве саботируют, намеренно снижают производительность своего труда, мотивируя это одинаковой заработной платой для всех 47 рабочих на производстве. Инициативная группа из пяти человек уверено считает, что заработная плата не должна начисляться одинаково, так как рабочие разных цехов затрачивают неодинаковые усилия, работают в разных условиях (например, температура рабочего помещения в цеху заморозки не более 12°C). Директор компании решил провести внеплановую оценку персонала. Какие цели должны преследоваться в этом случае?

*Ситуация 2.* В рекламной компании «Артдизайн» (г. Москва), работающей на российском рынке более десяти лет, открыли новый офис в Берлине. Десять сотрудников компании изъявили свое желание поехать туда в качестве руководителя филиала. Какие цели должна преследовать оценка персонала в этом случае?

*Ситуация 3.* В производственной компании «Техноинвест» (производство фурнитуры для дверей) в связи с кризисом возникла необходимость сокращения штата на 30%. Оставшимся сотрудникам руководство компании решило урезать заработную плату, но неодинаково. Какие цели должна преследовать процедура оценки в рассматриваемом случае?

*Тема 10. Планирование собственного развития и развития персонала.*

*Задание:* Составьте резюме с учетом особенностей конкретного работодателя (с учетом Ваших пожеланий)

*Тема 11. Управление движением персонала*

*Задание:* Ремонтно-строительный участок на начало месяца имеет списочный состав ППП — 112 человек. За месяц уволено по собственному желанию 24 человека, принято на работу 45 человек. Количество рабочих дней — 30, количество праздничных и выходных — 8. Неявки на работу представлены в книге учета кадрового состава предприятия за отчетный месяц (таблица).

*Таблица – Исходные данные для решения*



Дни мес.	Списочный состав вначаль-	Движение		Списочный состав конечный	Неявки на работу				Явочная численность
		Прибыло	Убыло		Отпуска	Болезни	Неявки по уважит. пр.	Прогулы	
1	112	2	4	110	5	5	4	-	?
2	110	5	3	112	5	3	2	1	?
3	112	-	-	112	5	7	2	1	?
4	112	3	-	115	11	7	2	3	?
5	115	-	6	99	11	7	5	-	?
6	99	-	-	99	-	-	-	-	?
7	99	-	-	99	-	-	-	-	?
8	99	2	-	101	8	5	2	1	?
9	101	-	-	101	8	4	5	4	?
10	101	-	1	100	16	9	2	-	?
11	100	-	-	100	16	9	2	-	?
12	100	11	-	111	16	9	2	-	?
13	111	-	-	111	-	-	-	-	?
14	111	-	-	111	-	-	-	-	?
15	111	-	-	111	22	16	3	-	?
16	111	-	3	108	22	18	1	-	?
17	108	-	-	108	22	18	-	-	?
18	108	2	-	110	14	И	-	-	?
19	110	-	-	110	14	11	-	-	?
20	110	-	-	110	-	-	-	-	?
21	110	-	-	110	-	-	-	-	?
22	110	-	-	110	18	12	2	2	?
23	110	2	-	112	18	12	4	-	?
24	112	-	-	112	19	16	2	-	?
25	112	-	7	105	25	16	2	-	?
26	105	-	-	105	25	16	2	-	?
27	105	-	-	105	-	-	-	-	?
28	105	-	-	105	-	-	-	-	?
29	105	8	-	113	21	13	2	2	?
30	113	-	-	113	21	13	2	-	?
Итого:									

*Задание:* Рассчитать численность работников предприятия, используя среднесписочный, списочный и явочный состав работников.

### 3.3 Типовые контрольные задания творческого уровня

Задания выложены в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведены образцы типовых вариантов заданий творческого уровня, предусмотренных рабочей программой.

Образец типового варианта заданий творческого уровня

*Тема 1. Менеджмент: понятие, сущность и содержание.*

*Задание:* Изучите и проанализируйте ситуацию, в разрезе применения в своей управленческой деятельности Генри Фордом принципов управления (по А. Файолю), заполнив таблицу 4. Сделать вывод о том, каким образом применение принципов управления помогает организации добиваться успехов. Для анализа используйте таблицу.

Таблица – Принципы управления, используемые Г.Фордом

№	Наименование принципа	Тезисы <sup>5</sup>
1		
...		
n		

*«Форд вчера, сегодня и завтра»*

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был негибко жёстким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад-вперёд», – говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности, и дана была свобода делать всё, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность чёрной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. Фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив фирме «Форд Мотор» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удержалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долларов, который Форд скопил в удачные времена.

*Тема 2. Управленческий цикл.*

<sup>5</sup> Из ситуации «Форд вчера, сегодня и завтра» (Олехнович С.А. Основы управленческой деятельности (Практикум). – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 140 с.)

*Задание:* Наиболее распространёнными считаются такие виды контроля, как предварительный, текущий и заключительный. Приведите по 3 примера к каждому из указанных видов, путем заполнения таблицы.

Таблица – Виды контроля и практические

№ п/п	Вид контроля	Пример\ цель контроля
Например,		
1	Предварительный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кассир принимая смену проверяет свое рабочее место (кассу, наличность в ней и т.п.)</li> <li>• .....</li> <li>• .....</li> </ul>
...	...	...
n	...	...

*Тема 3. Управление персоналом как вид менеджмента: основные понятия, цели и задачи.*

*Задание:* Исходными данными для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и организационной структуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

*Задание:* Расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы. Ответ оформите в виде логической схемы (ментальной карты).

*Тема 4. Методы управления персоналом.*

*Задание:* Приведите примеры 3 групп методов (не менее 5 примеров для каждой группы), используемых в ОАО «РЖД», путем заполнения таблицы

Таблица – Методы управления персоналом, используемы в ОАО «РЖД»

№ п/п	Группа методов	Пример	Характеристика
	Например,		
1	Организационно-правовые	Должностные инструкции	Данные должностные инструкции учитывают особенности отрасли, и разработаны в соответствии с КТС и проф.стандартами
...			
n			

*Тема 5. Командообразование: управление проектными группами, командами и коллективами.*

**Задание:** Вы – руководитель отдела Х. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Задание:

1. Кому Вы поручите проект? Ответ аргументируйте.
2. Если проект ориентирован на команду, то какие роли кому из участников Вы отдадите. Ответ аргументируйте.
3. Предложите мероприятия по сплочению команды проекта.

*Тема 6. Типы кадровой политики.*

**Задание:** Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе по курсу «Организационное поведение».

«Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. –

Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве “Альбатрос”. Я там почти уже год». – сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижения долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне, или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев, и никого из моей группы еще не повысили. Двое,

занимавшие должности выше моей, уже уволились. Я надеюсь, что нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении.

Можно, конечно, было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня идет все хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, что я просто нетерпеливая».

Лида оставила свой кофе: «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо: они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как он и подобные ему выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» – спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, – ответила Лида. – Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях, я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты знаешь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо, в заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят». Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

#### Задание:

1. Охарактеризуйте кадровую политику в данных организациях.
2. Оцените эффективность кадровой политики.
3. Предложите и опишите рекомендации по совершенствованию кадровой политики

#### *Тема 7. Политика найма и отбора персонала.*

*Задание:* Перед вами стоит задача: найти нового сотрудника, который будет выполнять функции, сходные с Вашими в рамках направления подготовки.

#### Задание:

1. Дать характеристику Вашим функциям (ответ оформите в виде должностной инструкции к данной должности).
3. Опишите способы поиска нового сотрудника, составьте объявление о текущей вакансии.
4. Опишите процедуры отбора и подбора нового сотрудника, укажите какие методы, Вы будете использовать.

#### *Тема 8. Модель корпоративных компетенций и ее взаимосвязь с ценностями бренда компании.*

*Задание:* Используя действующий перечень корпоративных компетенций ОАО «РЖД»:

1. Предложите свою компетенцию, которая бы дополнила действующий перечень, и дайте ее характеристику.
2. Предложите (составьте) задание, которое бы позволило оценить предложенную Вами компетенцию.

#### *Тема 9. Оценка персонала.*

*Задание:* Перечислите критерии оценки для следующих категорий должностей:

- начальник железнодорожной станции;
- дежурный по станции;
- дорожный мастер;
- машинист;
- составитель поездов;
- проводник.

*Тема 10. Планирование собственного развития и развития персонала.*

*Задание:* Строительная компания ООО «Уют» специализируется на строительстве кирпичных домов бизнес класса. В 2015 г. наметилась долговременная тенденция снижения спроса в данном сегменте рынка.

Руководство компании приняло решение переориентироваться на средний ценовой сегмент и освоить возведение домов по монолитно-каркасной технологии. Технология монолитно-каркасного строительства позволяет снизить себестоимость квадратного метра жилья и существенно сократить сроки строительства. Освоение новой для компании технологии вызывает необходимость в значительном переобучении персонала.

Всего в компании занято 550 чел. Необходимо переобучить 5 инженеров, 8 технологов и 90-100 рабочих. Руководством компании перед отделом управления персоналом поставлена задача разработать план обучения сотрудников компании, рассчитать его стоимость.

Возможны несколько вариантов обучения. Обучение в зарубежном центре стоит 20 тыс. долларов за три месяца (включая проживание). Цена и сроки обучения для инженеров и технологов одинакова. При обучении более трех человек скидка составит 15%. По окончании обучения выдается сертификат международного образца. В этом центре можно приобрести пакет материалов, специальной и нормативно-справочной литературы для самостоятельного обучения инженеров и технологов. Стоимость такого комплекта: 30 тыс. долларов для инженеров 18 тыс. долларов для технологов. Также можно приобрести комплект материалов для рабочих, который стоит 7 тыс. долларов.

Московский институт «Инновационные технологии и безопасность» предлагает дистанционное обучение. Для инженеров стоимость обучения составит 120 тыс. рублей в месяц, срок обучения – 7 мес. Для технологов стоимость – 95 тыс. рублей в мес., срок обучения – 5 мес. При обучении группы из пяти и более сотрудников предоставляются скидки в размере 10%. По окончании обучения выдается сертификат о повышении квалификации.

Для инженеров и технологов проводятся краткосрочные специализированные семинары. Интересующие организацию курсы проводятся в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске. Их стоимость колеблется от 30 до 45 тыс. рублей за 3-4 дневные курсы (стоимость зависит от программы обучения). Проезд и проживание в стоимость курсов не входят.

Для повышения квалификации рабочих можно заключить договор с местным СПТУ. Обучение с отрывом от производства займет 1 месяц и будет стоить 200 тыс. рублей за группу 25 человек. Сроки обучения без отрыва от производства – 2,5 мес., стоимость – 80 тыс. в месяц.

Также компания рассматривает возможность заключения договора с центром дополнительного профессионального обучения из другого города. Центр предлагает приобрести комплект видеоматериалов, инструкций и специальной литературы для рабочих за 150 тыс. рублей. Кроме этого, к заказчику могут приехать специалисты-консультанты Центра. Стоимость одного дня работы консультанта – 15 тыс. рублей, проезд и проживание специалиста оплачивается отдельно. Максимальный размер «сопровождаемой» группы рабочих для одного консультанта – 30 человек. Минимальный срок работы консультанта – одна неделя, но рекомендуется работа в течение 3-4 недель.

Вопросы:

1. Определите, на какие показатели функционирования компании повлияет переобучение работников.

2. Рассмотрите различные варианты обучения работников(инженеров, технологов, рабочих) и рассчитайте его стоимость.
3. Какой из вариантов обучения Вы бы выбрали на месте руководителя компании и почему?
4. Определите возможные пути оценки эффективности обучения работников.

#### *Тема 11. Управление движением персонала*

*Задание:* Завод N имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей – сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и особых физических усилий. сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей.

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

### 3.4 Типовые контрольные задания по написанию конспекта

Темы конспектов, предусмотренных рабочей программой дисциплины:

Темы для изучения теоретического материала для самостоятельной работы студентов

№ п/п	Наименование темы	Количество часов для студентов отделения
		очного
1	Тема 1. Менеджмент: понятие, сущность и содержание.	1
2	Тема 2. Управленческий цикл.	1
3	Тема 3. Управление персоналом как вид менеджмента: основные понятия, цели и задачи.	2
4	Тема 4. Методы управления персоналом.	1
5	Тема 5. Командообразование: управление проектными группами, командами и коллективами.	1
6	Тема 6. Типы кадровой политики.	1
7	Тема 7. Политика найма и отбора персонала.	2
8	Тема 8. Модель корпоративных компетенций и ее взаимосвязь с ценностями бренда компании.	1
9	Тема 9. Оценка персонала.	2
10	Тема 10. Планирование собственного развития и развития персонала.	2
11	Тема 11. Управление движением персонала	2
	<b>Итого</b>	17

Работа выполняется письменно и включает изучение и выполнение краткого конспекта по литературе, рекомендованной в методических указаниях к лекционным занятиям по данной дисциплине, освоение основных понятий и умение сделать выводы (Представлено в МУ для самостоятельной работы студентов, МУ для подготовки к лекционным занятиям).

### 3.5. Типовые тестовые задания

Компьютерное тестирование обучающихся по темам/разделам и дисциплине используется при проведении текущего знаний обучающихся.

**Тест** (педагогический тест) – это система заданий – тестовых заданий возрастающей трудности, специфической формы, позволяющая эффективно измерить уровень знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся.

**Тестовое задание (ТЗ)** – варьирующаяся по элементам содержания и по трудности

единица контрольного материала, минимальная составляющая единица сложного (составного) педагогического теста, по которой испытуемый в ходе выполнения теста совершает отдельное действие.

**Фонд тестовых заданий (ФТЗ) по дисциплине** – это совокупность систематизированных диагностических заданий – тестовых заданий (ТЗ), разработанных по всем тематическим разделам (дидактическим единицам) дисциплины (прошедших апробацию, экспертизу, регистрацию и имеющих известные характеристики) специфической формы, позволяющей автоматизировать процедуру контроля.

**Типы тестовых заданий:**

ЗТЗ – тестовое задание закрытой формы (ТЗ с выбором одного или нескольких правильных ответов);

ОТЗ – тестовое задание открытой формы (с конструируемым ответом: ТЗ с кратким регламентируемым ответом (ТЗ дополнения); ТЗ свободного изложения (с развернутым ответом в произвольной форме)).

**Структура фонда тестовых заданий по дисциплине «Управление персоналом»**

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
УК-3.1 Знает основные концепции управления человеческими ресурсами в различных организационных структурах	1.1 Менеджмент: понятие, сущность и содержание.	Понятие и сущность управленческой деятельности предприятия. Принципы управления.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Методы управления.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Эффективность управленческой деятельности и методы оценки ее эффективности	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
	1.2 Управленческий цикл.	Управленческий цикл как совокупность функций управления.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Функция планирования: определение, характеристика места и значения в управлении. Функция организации - определение, характеристика места и значения в управлении.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
Функция мотивации: общее содержание и функции, теории мотивации. Функция контроля: определение, характеристика места и значения в управлении		Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ	
		Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ	
		Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ	



Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
	1.3 Управление персоналом как вид менеджмента: основные понятия, цели и задачи.	Управление персоналом как вид менеджмента: основные понятия, цели и задачи.	Знание	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
		Основные этапы развития теории и практики управления персоналом.	Знание	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
		Персонал как объект управления	Знание	4 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
	2.1 Методы управления персоналом.	Инструментарий управления: сущность и содержание.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Организационно-административные методы управления персоналом. Экономические методы управления персоналом.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Социально-психологические методы управления персоналом.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
	2.2 Типы кадровой политики.	Сущность и содержание и структура кадровой политики. Типы кадровой политики.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Формирование и изменение кадровой политики.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Кадровые стратегии.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
	2.4 Политика найма и отбора персонала.	Маркетинг персонала.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Понятие найма, источники найма.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
Знание			2 – ОТЗ	

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
		Отбора персонала: сущность и организация. Порядок приема.		2 – 3ТЗ
			Умение	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
			Действие	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
	2.5 Модель корпоративных компетенций и ее взаимосвязь с ценностями бренда компании.	Компетенции, компетентность и модели компетенций.	Знание	2 – 0ТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
			Действие	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
		Корпоративные компетенции.	Знание	2 – 0ТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
			Действие	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
		Компетентностный подход в управлении персоналом.	Знание	2 – 0ТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
			Действие	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
	2.6 Оценка персонала.	Оценка персонала: сущность, функции, виды.	Знание	2 – 0ТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
			Действие	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
		Методы оценки персонала.	Знание	2 – 0ТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
			Действие	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
		Аттестация сотрудников	Знание	2 – 0ТЗ 2 – 3ТЗ
			Умение	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
			Действие	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ
2.8 Управление движением персонала.	Движение кадров: сущность содержание.	Знание	2 – 0ТЗ 2 – 3ТЗ	
		Умение	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ	
		Действие	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ	
	Показатели движения кадров.	Знание	2 – 0ТЗ 2 – 3ТЗ	
		Умение	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ	
		Действие	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ	
	Система управления движением персонала.	Знание	2 – 0ТЗ 2 – 3ТЗ	
		Умение	1 – 0ТЗ 1 – 3ТЗ	

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
УК-3.3 Знает принципы и методы командообразования	2.2 Командообразование: управление проектными группами, командами и коллективами.	Трудовой коллектив: специфика и стадии формирования и развития.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Командообразование и командный менеджмент.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Формирование команды и оценка эффективности ее работы.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
УК-6.1 Знает способы определения и реализации приоритетов развития собственной деятельности и образования, основы лидерства	2.7 Планирование собственного развития и развития персонала.	Обучение персонала.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Карьера.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Кадровый резерв	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умение	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действие	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
Итого				132 – ОТЗ 132 – ЗТЗ

Полный комплект ФТЗ хранится в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС и обучающийся имеет возможность ознакомиться с демонстрационным вариантом ФТЗ.

Образец типового варианта итогового теста, предусмотренного рабочей программой дисциплины

Тест содержит 18 вопросов, в том числе 9 – ОТЗ, 9 – ЗТЗ.  
 Норма времени – 40 мин.

1. Определите теоретика, который, установил принципы НОТ, указывал на необходимость сполна увеличивать стремление человека к материальной выгоде, обеспечивать максимальную прибыль для предпринимателей в совокупности с достаточным вознаграждением персонала

- a. Ф.Тейлор
- b. Г. Эмерсон
- c. А.Файоль
- d. Г.Форд

2. Продолжите фразу «Эффективность управления- это соотношение его полезного результата (эффекта) и \_\_\_\_\_»

3. Укажите основную цель первичного отбора

- a. изменении статуса человека в организации;
- b. отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности;
- c. установлении требований к кандидатам на вакантную должность;
- d. рациональном распределении работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам;

1. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации называется \_\_\_\_\_

5. Выберите инструменты обучения, которые позволят обеспечить наиболее эффективное обучение персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе)

- a. инструктаж;
- b. ротация;
- c. ученичество и наставничество;
- d. лекция;
- e. разбор конкретных ситуаций;
- f. деловые игры;
- g. самообучение;
- h. видеотренинг

6. Какие из предложенных инструментов будут вами использованы, если Вы планируете осуществить развитие менеджера за пределами работы

- a. обучение по договору учебным центром;
- b. ротацию менеджеров;
- c. делегирование полномочий подчиненному;
- d. формирование резерва кадров на выдвижение.

7. Коллектив должен быть проинформирован о проведении аттестации трудовой коллектив не менее чем за \_\_\_\_\_

8. Выберите правильный ответ

Какой из показателей не имеет прямого отношения к оценке качества трудовой жизни:

- a. безопасность труда;
- b. использование рабочего времени;
- c. уровень организации труда;
- d. распределение заработка.

9. Эффективность как степень соответствия эталону это сущность \_\_\_\_\_

10. Процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы называется \_\_\_\_\_

11. Документ, который определяет продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника называется \_\_\_\_\_

12. Определите направление, которое будет основой при разработке рекомендаций, направленной на решения задачи по сокращению предложений работников в организации (т.е. необходимо привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям

- a. перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю
  - b. прекращение приема на работу
  - c. заключение краткосрочных контрактов
  - d. переобучение персонала
  - e. использование гибких режимов работы
- использовать лизинг рабочей силы

13. Определите, какие из перечисленных знаний и умений формируются дисциплиной «Управление персоналом организацией»

- a. знание основных методов, технологических приемов и способов разрешения стандартных кадровых проблем;
- b. умение формировать программы развития персонала в соответствии со стратегическими направлениями развития организации.
- c. знание основных принципов построения системы управления персоналом в организации
- d. умение анализировать источники организационно-кадровых проблем;
- e. знание принципов организации деятельности службы персонала;

14. Выберите ответ, который наиболее полно отражает субъектов, осуществляющих управление социальным развитием организации

- a. руководством
- b. специально уполномоченными лицами
- c. автономными подразделениями
- d. всеми вышеперечисленными

15. Определите последовательность этапов процесса профессионального обучения

- a. формирование бюджета обучения;
- b. содержание программ и выбор методов обучения;
- c. потребность в развитии персонала;
- d. профессиональное обучение;
- e. определение целей обучения;

16. \_\_\_\_\_ - действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации.

17. \_\_\_\_\_ – это хроническое или острое заболевание, причиной которого стало более или менее длительное воздействие на работника вредных производственных факторов.

18. При формировании кадрового резерва, из предложенных вариантов ответов, основным источником выступит

- a. бывшие работники предприятия

- b. заместители руководителей
- c. неквалифицированные специалисты
- d. сотрудники предпенсионного возраста
- e. сотрудники пенсионного возраста

### **3.6 Перечень теоретических вопросов к зачету** (для оценки знаний)

1. Понятие и сущность управленческой деятельности
2. Исторические аспекты развития управленческой деятельности
3. Школа научного управления: сущность и содержание
4. Административная школа: сущность и содержание
5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук: сущность и содержание
6. Количественная школа: сущность и содержание
7. Управленческий цикл
8. Общие и специфические функции менеджмента
9. Персонал организации как объект управления.
10. Персонал организации как субъект управления.
11. Влияние школ менеджмента на развитие науки об управлении персоналом
12. Понятие управления персоналом.
13. Системы управления персоналом организации.
14. Принципы и методы управления персоналом.
15. Современный портрет HR-менеджера
16. Роль профессиональных стандартов в управлении персоналом
17. Кадровое планирование: сущность, задачи, место кадрового планирования в системе управления персоналом.
18. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
19. Подбор кандидатов: определение требований к кандидату (должностные инструкции, квалификационные карты, карты компетенции).
20. Подбор кандидатов: привлечение кандидатов (основная задача этого этапа, методы привлечения кандидатов, их достоинства и недостатки).
21. Отбор кандидатов: понятие, первичный отбор (основные методы первичного отбора, достоинства и недостатки методов).
22. Отбор кандидатов: сущность стадий отбора персонала.
23. Отбор кандидатов: собеседование (типы, этапы, ошибки при оценке кандидатов).
24. Командообразование: управление проектными группами, командами и коллективами
25. Профессиональное обучение (виды, формы, определение потребностей, формирование бюджета, определение целей обучения, разработка и реализация программы обучения, выбор метода обучения).
26. Методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места.
27. Понятие карьеры. Этапы, модели, виды карьеры.
28. Управление карьерой: понятие, этапы управления карьерой, преимущества планирования и управления карьерой.
29. Высвобождение персонала.
30. Аттестация персонала: понятие, значение, принципы. Основные методы оценки персонала.
31. Управление конфликтом: типы, причины, последствия.
32. Управление конфликтом: методы разрешения конфликтов.
33. Адаптация персонала: понятие, виды, подходы к адаптации.
34. Организационная культура.
35. Основные функции кадровых служб.
36. Условия, режим и дисциплина труда персонала.
37. Система переменной заработной платы: сдельная система оплаты труда – достоинства и недостатки.
38. Традиционная система компенсации.
39. Системы оплаты за знания и компетенции. Управление системой льгот.
40. Системы групповой заработной платы.

41. Значение профессионального развития и обучения для деятельности организации.
42. Планирование и подготовка резерва руководителей: приемники и дублиеры, определение характера будущих руководителей.
43. Инновационные технологии управления персоналом.
44. Командообразование: управление проектными группами, командами и коллективами.
45. Модель корпоративных компетенций и ее взаимосвязь с ценностями бренда компании
46. Выявление и развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом.
47. Кадровый аудит.

### 3.7 Перечень типовых практических заданий к зачету (для оценки умений)

1. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** *Исходные данные.* Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет - 40 тыс.  
В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс.; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. пенсионеров; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста.  
*Постановка задачи.* Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов.
2. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** *Исходные данные и постановка задачи.* Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года, если численность населения трудоспособного возраста на начало года составила 1 млн. человек; вступило в трудоспособный возраст 30 тыс.; умерло из лиц трудоспособного возраста 5 тыс.; выбыло из трудоспособного возраста 35 тыс.; прибыло из других районов 350 тыс.; убыло в другие районы 100 тыс.
3. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.**  
*Исходные данные и постановка задачи.* Рассчитайте официальный уровень безработицы на конец года, если из 10 млн. человек, имевших работу на начало года, за год были уволены и встали на учет в службе занятости 0,1 млн. человек, из числа официально зарегистрированных на начало года безработных (0,8 млн.) 0,05 млн. прекратили поиски работы, а 0,1 млн. человек были трудоустроены.
4. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** *Исходные данные.* Численность занятых - 90 млн., численность безработных - 10 млн. Месяц спустя из 90 млн. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн.; 1 млн. из числа безработных прекратили поиски работы.  
*Постановка задачи.* Определите на конец месяца: 1) численность занятых; 2) количество безработных и 3) фактический уровень безработицы.
5. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода - 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, - 1,15.  
Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):  
управление наймом и учетом персонала 11510  
управление развитием персонала 8230  
планирование и маркетинг персонала 13 600  
управление мотивацией поведения персонала 10 110  
управление трудовыми отношениями 5108

обеспечение нормальных условий труда 6120  
управление социальным развитием 1380  
правовое обеспечение системы управления персоналом 2070

**Постановка задачи**

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.  
2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

- отбор персонала;
- увольнение работника;
- планирование обучения персонала;
- планирование потребности в персонале.

**6. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.**

*Исходные данные.* В связи с увеличением численности персонала банка и открытием его филиалов возникла дополнительная потребность в специалистах по управлению персоналом. Отдел управления персоналом банка, состоящий из 5 человек, перегружен работой. Организационная схема отдела представлена на рис. 1.

Требуется менеджер по персоналу для составления и представления отчетов по кадровым вопросам руководству банка, а также для обеспечения взаимоотношений с внешними организациями: районными статистическими органами, службой занятости, страховыми компаниями и т.д.

Узкими местами отдела управления персоналом являются все увеличивающиеся объемы работ по найму, отбору и приему персонала и, кроме того, по обучению и служебному продвижению сотрудников банка.

*Постановка задачи*

1. Для приема новых сотрудников в отдел управления персоналом разработайте требования к работе по новым должностям путем составления «Описания работы по должности» для должностей менеджера по найму, отбору и приему персонала и специалиста по обучению и служебному продвижению персонала.

*Таблица 1 - Трудоемкость операций, выполняемых менеджером по персоналу*

№ п/п	Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу измерения, ч	Объем работ за год, ч	Затраты времени, час / год
1	Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
2	Оформление документов при увольнении рабочих	- " -	-	0,6	3600	?
3	Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	- " -	-	2,0	250	?
4	Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20 500 человек	53,2	1	?
	Итого					?



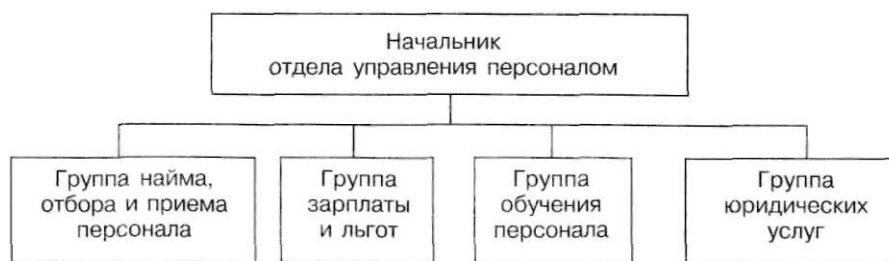


Рисунок 1 - Организационная схема отдела управления персоналом банка

2. На основе «Описания работы по должности» составьте должностные инструкции для менеджеров по этим должностям.
3. Составьте личностные спецификации для каждой из новых должностей.

## 7. ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.

### Исходные данные

- Схема оргструктуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления показана на рис. 2.
- Варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а также общая численность персонала организации приведены в табл. 2
- Варианты соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями в рамках службы управления персоналом, даны в табл. 3.

### Постановка задачи

По имеющейся для конкретной организации схеме оргструктуры службы управления персоналом и примерному составу выполняемых подразделениями функций управления нужно определить, какой должна быть примерная численность каждого из подразделений оргструктуры службы управления персоналом. При этом общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры.

### Методические указания

Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом, а также используя общие статистические зависимости, известные в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, необходимо выбрать по табл. 3.5 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций. Аналогично по табл. 3.6 следует выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполняемых функций по подразделениям оргструктуры.

Таблица 2 - Соотношение общей численности персонала и численности службы управления персоналом

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом, %		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3-0,5	1,0-1,5	1,9-2,3
1500 человек	?	?	?

Таблица 3 - Соотношение трудоемкости функций управления подразделений службы управления персоналом

	Подразделения службы управления персоналом (см. рис. 2)					
	найма и увольнения	планирования	развития персонала	мотивации труда	юридических услуг	социальных льгот и выплат
	Доля трудоемкости от общего объема работ, %					
1 -й вариант	10	40	30	5	10	5

2-й вариант	15	25	15	20	10	15
3-й вариант	15	15	50	12	3	5



Рисунок 2 - Схема оргструктуры службы управления персоналом

Выбрав определенный вариант по табл. 1, необходимо рассчитать численность специалистов по управлению персоналом исходя из общей численности персонала организации. Затем общую численность службы управления персоналом следует распределить по ее подразделениям согласно варианту, выбранному по табл. 2

Необходимо предусмотреть, что полученный расчетный вариант распределения численности персонала может привести к пересмотру оргструктуры и соответствующей корректировке распределения численности в рамках нового состава подразделений.

8. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость работы, ч		
изделие 1	0,75	0,52
изделие 2	0,36	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

9. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** Исходные данные и постановка задачи Бригада в составе 24 человек отработала в течение месяца 20 рабочих дня и выпустила 10 тыс. изделий. Нормы выработки при этом были выполнены на 120 %. В следующем месяце предполагается в результате улучшения организации труда повысить производительность труда на 5%. Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в истекшем месяце,

сколько изделий будет выпущено в следующем месяце и каковы при этом окажутся плановая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.

10. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** *Исходные данные и постановка задачи.* За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 тыс. до 70 тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 100 млн. руб. Определите рост производительности труда и экономию рабочей силы?
11. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** *Исходные данные и постановка задачи.* В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 105%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 10% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 2%. Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.
12. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** *Исходные данные и постановка задачи.* Определите, какое влияние на абсолютный и относительный перерасход (экономия) фонда заработной платы оказали изменения в численности персонала и средней заработной плате, пользуясь данными, приведенными в таблице.

Показатели	План	Факт	Выполнение, %
Объем выполненной работы, тыс. руб.	280 000	300 000	?
Фонд заработной платы, тыс. руб.	44 000	44 888	?
Численность работающих	2000	2040	?
Среднегодовая заработная плата, руб.	?	?	?

13. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** *Исходные данные и постановка задачи.* Определите, какое влияние на абсолютный и относительный перерасход (экономия) фонда заработной платы оказали изменения в численности персонала и средней заработной плате, пользуясь данными, приведенными в таблице.

Показатели	План	Факт	Выполнение, %
Объем выполненной работы, тыс. руб.	280 000	270 000	?
Фонд заработной платы, тыс. руб.	?	?	?
Численность работающих	2000	1800	?
Среднегодовая заработная плата, руб.	15000	14900	?

14. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** *Исходные данные.* В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.  
*Постановка задачи.* Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих).
15. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** *Исходные данные.* Бригада из 5 человек произвела за 1 -й месяц (22 рабочих дня) 500 единиц продукции. Во 2-м месяце (20 рабочих дней) продукция бригады, работавшей в том же составе, составила 600 единиц.  
*Постановка задачи.* Рассчитайте коэффициенты производительности и определите темпы ее изменения за указанный период.

16. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.**

*Исходные данные и постановка задачи.*

Расчеты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3200 тыс. нормо-часов, в том числе по бригаде № 1 - 600 тыс., № 2 - 1500 тыс., № 3 - 110 тыс. нормо-часов. Нормы выполняются в среднем на 115%. Определите явочную и списочную численность рабочих по бригадам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени - 234 дня. Коэффициент невыходов рабочих ( $K_n$ ) = 1,12.

17. **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ: ЗАДАЧА.** *Исходные данные и постановка задачи.* Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации* (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон* - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника* - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта)* - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

№ п/п	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.4 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 6 ст. 77

### Методические указания

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 4 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

### 3.10 Перечень тестовых типовых практических заданий к зачету (для оценки навыков и (или) опыта деятельности)

#### 1. Кейс «Решение о повышении»

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало бы решать в отделе.

Кандидатки Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватило, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности в достижении поставленных целей. Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно. Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания ВУЗа работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела. Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Надежда очень скоро стала квалифицированным работником. Татьяна Михайловна полагала, что Надежде не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

Задание Кому следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде? Объясните свое решение, взвесив достоинства и недостатки каждой кандидатуры.

#### 2. Кейс «Выбираем способы отбора и привлечения персонала»

Характеристика организации

Профиль деятельности: топливно-энергетическая компания (холдинг)

Численность персонала: 30 тыс. человек

Срок работы на рынке: 65 лет

Общая ситуация:

Крупный промышленный холдинг со множеством подразделений по всей стране, стремящийся идти в ногу со временем, соответствовать жестким требованиям рынка.

Сегодня на предприятии расширяется объем производства, труд становится все более интенсивным. Главная цель холдинга на среднесрочную перспективу – стать лидером отрасли. Возможность реализации этой цели руководство видит в том, чтобы по максимуму использовать достижения научно-технического прогресса. Очевидно, что внедрять инновации и работать с современным оборудованием под силу преимущественно молодым высококвалифицированным специалистам. Мысль о том, что за молодежью – будущее, возникла еще десять лет назад. Правда, тогда «омоложение» штатного состава происходило в основном по протекции, в связи с чем ключевые должности порой занимали люди, не соответствующие квалификационным требованиям. Зачастую эти сотрудники рассматривали работу в данной компании только как возможность приобрести некоторый опыт. В результате многие из них перешли работать в другие компании, а оставшиеся продолжают трудиться в холдинге, ожидая внутреннего продвижения, но не проявляя при этом заинтересованности в реализации его стратегии.

Сегодня возникла острая необходимость заменить «прежнюю молодежь» и привлечь в компанию новых грамотных и активных специалистов, которые проявляли бы приверженность компании, были готовы связать с ней свою профессиональную деятельность, как минимум, на 7–10 лет. Рассматривая кандидатуры состоявшихся специалистов, руководство компании готово и само возвращать высококвалифицированные кадры.

Задание:

Необходимо предложить современные оптимальные для каждой ситуации методы привлечения и отбора персонала. Ответ аргументировать.

### 3. Кейс «Система подбора кадров. Критерии и методы оценки персонала»

Вы – начальник станции и совместно с руководителем службы по управлению персоналом предприятия разработать план по закрытию вакансий на следующие должности:

- инженер по охране труда – 1 чел.;
- инженер по безопасности – 1 чел.;
- техник станции – 1 чел.;
- дежурный по горке – 1 чел.;
- операторы сорт. горки – 2;
- тракторист – 1 чел.;
- сигналист – 3 чел.

Задание:

1. Какие методы привлечения требуемых сотрудников Вы можете использовать?
2. Какие методы оценки Вы примените к перечисленным должностям?
3. Объясните, почему именно эти методы привлечения и оценки наиболее приемлемы?
4. Какие базы данных можно вести в данном случае?

### 4. Кейс Инструменты управления персоналом

Прочитайте представленные ситуации 1-3 и ответьте на поставленные вопросы

Ситуация 1

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Какие методы Вы примените в данном случае (ответ аргументируйте)

Ситуация 2

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая это точка зрения, какие группы методов она охватывает (приведите примеры, ответ аргументируйте)

### Ситуация 3

Вы – руководитель подразделения, в результате реорганизации Вы вынуждены произвести сокращение штата. Какие методы Вы примените в данном случае (ответ аргументируйте).

## 4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

В таблице приведены описания процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий и процедур оценивания результатов обучения с помощью оценочных средств в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Задания реконструктивного уровня	Выполнение заданий реконструктивного уровня, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Вариантов заданий по теме не менее пяти. Во время выполнения заданий пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество заданий и время выполнения заданий
Задания творческого уровня	Выполнение заданий творческого уровня, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Вариантов заданий по теме не менее пяти. Во время выполнения заданий пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество заданий и время выполнения заданий
Конспект лекции	Преподаватель не менее, чем за неделю до срока выполнения конспекта должен довести до сведения обучающихся тему конспекта и указать необходимую учебную литературу. Темы и перечень необходимой учебной литературы выложены в электронной информационно-образовательной среде КрИЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет. Конспект должен быть выполнен в установленный преподавателем срок. Конспекты в назначенный срок сдаются на проверку
Собеседование	Собеседование проводится на практическом занятии по теме, изученной на лекции. Во время собеседования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено. Преподаватель на лекции, предшествующей занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему и примерные вопросы
Тест	Тестирования, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Тестирование проводится с использованием компьютерных технологий. Варианты тестовых заданий формируются случайно из базы ТЗ. Во время выполнения заданий пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено

### Описание процедур проведения промежуточной аттестации в форме зачета и оценивания результатов обучения

При проведении промежуточной аттестации в форме зачета преподаватель может воспользоваться результатами текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценочные средства и типовые контрольные задания, используемые при текущем контроле, позволяют оценить знания, умения и владения навыками/опытом деятельности обучающихся при освоении дисциплины. С целью использования результатов текущего контроля успеваемости, преподаватель подсчитывает среднюю оценку уровня сформированности

компетенций обучающегося (сумма оценок, полученных обучающимся, делится на число оценок).

**Шкала и критерии оценивания уровня сформированности компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета по результатам текущего контроля (без дополнительного аттестационного испытания)**

Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля	Оценка
Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю	«зачтено»
Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю	«не зачтено»

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета без дополнительного аттестационного испытания, то промежуточная аттестация в форме зачета проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов и типовых практических задач (не более двух теоретических и двух практических). Промежуточная аттестация в форме зачета с проведением аттестационного испытания в форме собеседования проходит на последнем занятии по дисциплине.

Для организации и проведения промежуточной аттестации (в форме зачета) составляются 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:

- перечень теоретических вопросов к зачету для оценки знаний;
- перечень типовых простых практических заданий к зачету для оценки умений;
- перечень типовых практических заданий к зачету для оценки навыков и (или) опыта деятельности.

Перечень теоретических вопросов и перечни типовых практических заданий разного уровня сложности к обучающиеся получают в начале семестра через электронную информационно-образовательную среду КриЖТ ИрГУПС.

База тестовых заданий разного уровня сложности размещена в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС и обучающийся имеет возможность ознакомиться с демонстрационным вариантом ФТЗ.