

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

*(наименование факультета)*

Кафедра международной коммерции

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

международной коммерции

Протокол от «29» мая 2018 г.

№ 10

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.08.02 «Управление персоналом»

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.03.06 Торговое дело

*(код, наименование направления подготовки)*

«Логистика в торговой деятельности»

*(профиль)*

Бакалавр

*(квалификация)*

Очная

*(форма обучения)*

Год набора – 2019

Москва, 2018 г.

**Автор–составитель:**

Старший преподаватель кафедры корпоративного управления Неверова И.Б.  
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой  
международной коммерции д.э.н., профессор Саламатов В.Ю.  
(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине Управление персоналом, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

**1.1.** Дисциплина «Управление персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
<b>ПК-5</b>	способность управлять персоналом организации (предприятия), готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами	<b>ПК-5.1</b>	способность управлять персоналом организации (предприятия)
<b>ПК-9</b>	готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации	<b>ПК-9.2</b>	готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации в профессиональной деятельности

**1.2.** В результате освоения дисциплины «Управление персоналом» у студентов должны быть сформированы:

<b>ОТФ/ТФ профессиональные действия</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
Профессиональный стандарт «Логист автомобилестроения» утв. от 14.10.2014 N 721н  D/01.5 Трудовые функции: • планирование и разработка производственных заданий	ПК- 5.1, ПК-9.2	<b>на уровне знаний:</b> теории управления персоналом и его мотивации; технологии оперативного управления персоналом организации <b>на уровне умений:</b> применять методы оперативного управления персоналом организации; управлять мотивацией персонала, его

		вовлеченностью и дисциплиной труда <b>на уровне навыков:</b> определять показатели эффективности работы персонала подразделения; производить анализ текущей деятельности структурного подразделения и внедрять процедуры по ее оптимизации
Профессиональный стандарт «Специалист по организации постпродажного обслуживания и сервиса» утв. от 31.10.2014 N 864н  В/03.6 Трудовые функции: • организация и координация взаимодействия с подразделениями организации и внешними контрагентами по постпродажному обслуживанию и сервису	ПК-5.1	<b>на уровне знаний:</b> знание основ организационно-управленческой работы с коллективом; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала <b>на уровне умений:</b> разрабатывать планы организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда <b>на уровне навыков:</b> анализировать эффективность труда персонала и нормирования труда на рабочих местах; внедрять методы рациональной организации труда
Профессиональный стандарт «Специалист по логистике на транспорте» утв. от 08.09.2014 N 616н  В/01.6 Трудовые функции: • организация логистической деятельности по	ПК-9.2	<b>на уровне знаний:</b>  Основы процессного управления Цели компании, распределение обязанностей в подразделении Управление персоналом Назначение и функции различных

<p>перевозке грузов в цепи поставок</p>		<p>подразделений организации Правила и порядок оформления транспортно-сопроводительных, транспортно-экспедиционных документов Организационная структура управления организацией</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Анализировать информацию и оперативно формировать отчеты о результатах перевозки</li> </ul> <p>Анализировать и проверять документы на соответствие правилам и порядку оформления транспортно-сопроводительных, транспортно-экспедиционных, страховых и претензионных документов, договоров, соглашений, контрактов</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Постановка целей, задач работникам подразделений, участвующим в процессе перевозки груза в цепи поставок</p> <p>Контроль выполнения операционных заданий, своевременного выполнения поручений работниками, вовлеченными в оказание логистической услуги</p> <p>Разработка эффективных схем взаимоотношений в процессе оказания логистической услуги перевозки груза в цепи поставок</p>
---	--	--

		Контроль поступления информации о прибытии груза
--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.08.02 «Управление персоналом» входит в вариативную часть учебного плана по направлению 38.03.06 «Торговое дело», профиль «Логистика в торговой деятельности» и преподается в 7-м семестре 4-го курса. Дисциплина изучается по выбору.

Освоение дисциплины «Управление персоналом» опирается на следующие дисциплины: Б1.Б.15 Менеджмент, Б1.Б.9 Экономика организации, Б1.В.ОД.2 Организационное поведение, Б1.В.ДВ.1.2 Основы коммерции, Б1.В.ДВ.2.1 Этика делового общения, Б1.В.ОД.18 Правовое регулирование профессиональной деятельности.

Дисциплина «Управление персоналом» является опорой в соответствии с учебным планом при подготовке ВКР и прохождении преддипломной практики.

Общая трудоемкость дисциплины 72 часа или 2 зачетные единицы.

По дисциплине «Управление персоналом» выделяется:

на контактную работу с преподавателем 36 часов, в том числе:

- практические занятия – 36 час.

на самостоятельную работу обучающихся - 36 часов.

## 3. Содержание и структура дисциплины

*Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами	8			4		4	О

Тема 2	Организация системы и службы управления персоналом и человеческими ресурсами	8			4		4	<b>О Т Д</b>
Тема 3	Управление наймом, отбором подбором и адаптацией персонала.	8			4		4	<b>О Т Дисп.</b>
Тема 4	Управление развитием персонала. Оценка и обучение персонала.	8			4		4	<b>О Т Эс</b>
Тема 5	Управление эффективностью деятельности персонала: мотивация, стимулирование и система оплаты труда.	8			4		4	<b>О Кол</b>
Тема 6	Удовлетворенность трудом и стабильность кадров.	8			4		4	<b>О Т Реф</b>
Тема 7	Структурное и коллегиальное взаимодействие персонала.	8			4		4	<b>О Эс</b>
Тема 8	Организационная культура	8			4		4	<b>О Т Эс</b>
Тема 9	Кадровая стратегия и кадровая политика	8			4		4	<b>О Т Эс</b>
Промежуточная аттестация								За
<b>Всего:</b>		<b>72</b>			<b>36</b>		<b>36</b>	

\*\* контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол), эссе (Эс), реферат (Реф), диспут, деловая игра (Д)

\*\*\* - зачет (За)

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами

Теории управления персоналом. Философия управления персоналом. Концепция управления персоналом. Закономерности и принципы управления персоналом. Методы управления персоналом.



## **Тема 2. Организация системы и службы управления персоналом и человеческими ресурсами**

Формирование кадровой политики. Стратегия управления персоналом. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.

Оперативный план работы с персоналом.

## **Тема 3. Управление наймом, отбором подбором и адаптацией персонала**

Источники и проблемы найма персонала. Организация маркетинга персонала. Сущность и виды маркетинга персонала. Формирование персонал-имиджа организации. Технология организации и технология проведения маркетинга персонала. Деловая оценка и организация отбора персонала. Подбор и расстановка кадров. Организация адаптации и введения в должность.

## **Тема 4. Управление развитием персонала. Оценка и обучение персонала.**

Понятие и этапы деловой карьеры, управление деловой карьерой. Управление кадровым резервом (Структура, принципы и порядок формирования кадрового резерва; планирование и организация работы с резервом, контроль). Обучение персонала (концепции, виды и методы обучения). Организация аттестации персонала.

## **Тема 5. Управление эффективностью деятельности персонала: мотивация, стимулирование и система оплаты труда**

Сущность и структура затрат на персонал. Функционально-стоимостной анализ в управлении персоналом. Мотивация и стимулирование труда персонала. Сбор, изучение и систематизация информации для анализа деятельности персонала. Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала. Внедрение проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

## **Тема 6. Удовлетворенность трудом и стабильность кадров**

Удовлетворенность трудом и вовлеченность персонала. Методы исследования вовлеченности. Корреляция показателей вовлеченности и производительности. Формирование команды и работа в команде. Основные принципы командного взаимодействия. Лидерство. Управление высвобождением персонала. Управление текучестью персонала.

## **Тема 7. Структурное и коллегиальное взаимодействие персонала**

Понятие иерархии и процесса. Процессное и коллегиальное взаимодействие. Субординация. Основные принципы коллегиального взаимодействия. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе. Управление конфликтами.

Безопасность, условия и дисциплина труда персонала.

## **Тема 8. Организационная культура**

Понятие и содержание организационной культуры. Виды организационной культуры. Разработка концепции организационной культуры. Этический и организационный кодекс поведения персонала. Имидж компании и публичных отношений. Фирменный стиль. Корпоративные праздники и ритуалы.

## **Тема 9. Кадровая стратегия и кадровая политика**

Стратегия кадровой политики и стратегия управления персоналом. Концепции стратегий кадровой политики. Стратегическое планирование управления персоналом. Стратегия управления компетенциями персонала. Тактическое и оперативное планирование в управлении персоналом. Оперативный план работы с персоналом.

Оперативные планы набора, обучения, развития карьеры и высвобождения персонала.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины **Б.1В.ДВ.08.02. «Управление персоналом»** используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся: Проверяется степень освоения следующих компетенций: **ПК-9 (второй этап освоения компетенции), ПК-5 (второй этап освоения компетенции).**

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами	Опрос
Организация системы и службы управления персоналом и человеческими ресурсами	Опрос, тест, деловая игра
Управление наймом, отбором подбором и адаптацией персонала.	Опрос, тестирование, диспут
Управление развитием персонала. Оценка и обучение персонала.	Опрос, тестирование, эссе
Управление эффективностью деятельности персонала: мотивация, стимулирование и система оплаты труда.	Опрос, коллоквиум
Удовлетворенность трудом и стабильность кадров.	Опрос, тестирование, реферат
Структурное и коллегиальное взаимодействие персонала.	Опрос, эссе
Организационная культура	Опрос, тестирование, эссе
Кадровая стратегия и кадровая	Опрос, тестирование, эссе

политика	
Промежуточная аттестация	Зачет в тестовой форме

- 4.1.2. Зачет по дисциплине проводится с применением следующих методов (средств):
- письменное тестирование.

4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

**Тематика семинарских, практических занятий, самостоятельной работы, подготовки докладов направлена на формирование следующих компетенций: ПК-9, ПК-5**

### **Типовые оценочные материалы по теме 1**

#### ***Характеристика концепции управления персоналом***

#### **Описание ситуации и постановка задачи**

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На ранке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30-45 лет. Сотрудники – в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме нба работу и увольнение. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов. ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, связанные с назначением руководящего состава и специалистов, определением уровня оплаты труда – принимаются единолично директором, без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов.

В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высокий уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицит кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу и выполнение конкретных проектов (лизинг). Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

#### **Задание:**

дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в таблице 1.

- задание выполняется письменно, самостоятельно, в процессе выполнения необходимо:

1. проанализировать ситуацию;
2. дополнить путем логических умозаключений черты управления персоналом данной организации другими возможными признаками;
3. дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции и соответствия двум концепциям УП:
  - характерной для развитой социально-ориентированной рыночной экономики
  - административно-командной экономики.

**Содержание основных элементов концепции управления персоналом в условиях административно-командной и социально-ориентированной рыночной экономиках (две концепции УП)**

<b>Основные элементы концепции УП</b>	<b>Административно-командная экономика</b>	<b>Социально-ориентированная рыночная экономика</b>
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал – это рабочая сила, один из главных элементов производства. Расходы на персонал – один из главных источников сокращения затрат на производстве	Персонал – это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал – долгосрочные инвестиции, приносящие прибыль в будущем
2. Представление об идеальном персонале организации	Персонал организации – это ее трудовой коллектив. Его цель – эффективный труд на благо общества-достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации – это автономная трудовая социальная общность со своей особой корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике и его качествах	Высокая квалификация, дисциплинированность, высокая производительность, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, готовность к бескорыстному труду, самоотверженность на благо Родины	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность, как совокупность разносторонних свойств, способствующих профессиональному и карьерному росту в организации, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4. Представление об идеальном руководителе	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества, умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях. Отечественная забота о подчиненных, лояльность к руководству и	Профессионализм, компетентность, преданность руководству компании, умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации

	ведомству, идейно-политическая лояльность	
5. Характер отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель – формальный лидер авторитарного типа. Основные функции – выдать задание и жестко проконтролировать. Основа стимулирования – угроза наказания	Неформальный лидер, более опытный коллега, привлекает к принятию решения, позитивно стимулирует – поощряет за успехи. Совместно обсуждает результаты работы и дает оценку
6. Характер отношений между сотрудниками структурных подразделений	Сотрудники – члены коллективов своих подразделений. Основа общения – выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники – члены одной команды. Основа общения – общие интересы как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Чем является организация для ее сотрудника	Организация – второй дом, семья, источник всех материальных благ и место, где можно получить психологическую помощь	Организация – место, где зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность нормам и ценностям, даже если работник их не приемлет
8. Субъект управления персоналом	Основной субъект – руководитель	Кадровая служба и линейные руководители
9. Цель УП	Выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции/услуги	Эффективное использование ЧР для повышения эффективности и конкурентоспособности
10. Система УП	Система децентрализована, разные функции реализуются разными службами и подразделениями	Централизация УП обеспечивается организационно
11. Роль и статус службы УП	Служба УП выполняет роль вспомогательного подразделения	Служба УП – одно из ведущих подразделений, ее статус высок

### Типовые оценочные материалы по теме 2

#### Вопросы:

1. Оцените роль и место службы управления персоналом в системе управления персоналом.

2. Существует ли связь между стратегией и кадровой политикой? Обоснуйте ответ.
3. Какова роль службы управления персоналом в разработке кадровой политики и стратегии развития персонала?

Тест:

**1. Целью управления персоналом является:**

- а) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях
- б) достижение качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия
- в) обеспечение потребности предприятия в рабочей силе

**2. Под кадровой политикой организации понимают:**

- а) процесс воспитания у персонала качеств, соответствующих организационной культуре предприятия
- б) стратегическую линию поведения в работе с персоналом, набор основополагающих принципов
- в) перспективный план комплектования кадрами предприятия

**3. Система управления персоналом – это:**

- а) самостоятельное подразделение, функцией которого является управление персоналом
- б) совокупность методов и документов организации, относящихся к управлению персоналом
- в) часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом

**4. Стратегия – это:**

- а) план действий на длительную перспективу
- б) генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели
- в) руководящая идея развития организации

**Деловая игра «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»**

**Задание подготовительной части:**

1. Самостоятельно выбрать или смоделировать организацию.
2. Определить сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность)
3. Организационную структуру
4. Описать организацию по следующим характеристикам:
  - форма собственности
  - наименование продукции/услуги
  - уровень сложности выпускаемой продукции/услуги
  - уровень технической оснащенности производства и управления
  - стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая)
  - наличие филиалов
  - финансовое состояние
  - размер организации по численности персонала
  - наличие разных категорий персонала
  - профессионально-квалификационный уровень персонала и др.
5. Сформулировать миссию и долгосрочную основную цель организации.
6. Сформулировать главную цель по управлению персоналом.

**Постановка задачи:**

На основании миссии и основной цели организации, с учетом ее характеристик, сформировать цели по управлению персоналом:

- построить дерево целей

- выделить традиционные, характерные для большинства организаций
- выделить специфические, связанные с развитием данной организации и ее персонала, открытием новых филиалов и новых направлений деятельности. (*Форма работы – групповая*)

### Типовые оценочные материалы по теме 3

#### Задание

**на основании полученной должностной инструкции (раздаются 4 варианта инструкций) составить:**

1. профиль (матрицу компетенций) идеального работника
2. объявление о наборе кандидатов на эту вакансию для публикации в СМИ
3. анкету/тест для претендента (заполняет при приходе на собеседование)
4. резюме претендента
5. ход собеседования и вопросы, которые будут заданы на собеседовании
6. собеседование с кандидатом в форме ролевой игры
7. письмо кандидату по итогам сделанного выбора

#### 8. Должностная инструкция ассистента по подбору персонала

9. УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
Фамилия И.О. \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

#### 10. 1. Общие положения

11. 1.1. Ассистент по подбору персонала относится к категории специалистов.
- 1.2. Ассистент по подбору персонала назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя компании по представлению руководителя отдела.
- 1.3. Ассистент по подбору персонала подчиняется непосредственно руководителю отдела.
- 1.4. На время отсутствия ассистента по подбору персонала его права и обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке.
- 1.5. На должность ассистента по подбору персонала назначается лицо, имеющее высшее (неполное высшее) образование.
- 1.6. Ассистент по подбору персонала должен знать:
  - Трудовое законодательство РФ;
  - основы психологии, риторики, логики;
  - этику и культуру межличностного общения;
  - средства и способы убеждения собеседников, основы мотивации кандидатов;
  - основы социологии труда;
  - основы экономики, организации труда и управления;
  - методы анализа и мониторинга рынка труда, ситуацию на рынке труда;
  - информационные базы данных рынка труда;
  - технологию поиска профессий и должностей с использованием информационных систем;
  - требования к созданию собственных баз данных;
  - иностранный язык.
- 1.7. Ассистент по подбору персонала руководствуется в своей деятельности:
  - законодательными актами РФ;
  - Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
  - приказами и распоряжениями руководства;
  - настоящей должностной инструкцией.

#### 12. 2. Должностные обязанности ассистента по подбору персонала

13. Ассистент по подбору персонала выполняет следующие должностные обязанности:
14. 2.1. Занимается поиском резюме кандидатов.
- 2.2. Проводит телефонные интервью.
- 2.3. Приглашает кандидатов на собеседование.

- 2.4. Занимается организацией и контролем встреч кандидатов.
- 2.5. Контролирует выход кандидата на работу.
- 2.6. Ведет базы данных.
- 2.7. Занимается составлением отчетов.
- 2.8. Выполняет другие поручения менеджера по подбору персонала.
- 2.9. Анализирует рынок труда.

### 15. 3. Права ассистента по подбору персонала

16. Ассистент по подбору персонала имеет право:
17. 3.1. Знакомиться с проектами решений руководства компании, касающихся его деятельности.
- 3.2. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений компании и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
- 3.3. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
- 3.4. В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.
- 3.5. Требовать от руководства компании оказания содействия в исполнении им его должностных обязанностей и прав.

### 18. 4. Ответственность ассистента по подбору персонала

19. Ассистент по подбору персонала несет ответственность за:
20. 4.1. Ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
- 4.2. Правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
- 4.3. Причинение материального ущерба предприятию — в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

## Должностная инструкция менеджера по логистике

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
Фамилия И.О. \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

### 1. Общие положения

- 1.1. Менеджер по логистике относится к категории руководителей.
- 1.2. Менеджер по логистике назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора.
- 1.3. Менеджер по логистике подчиняется непосредственно генеральному директору.
- 1.4. На должность менеджера по логистике назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: высшее профессиональное образование, дополнительная подготовка по специальности «Логистика», стаж работы в соответствующей области не менее года.
- 1.5. На время отсутствия менеджера по логистике его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
- 1.6. Менеджер по логистике должен знать:
- федеральные законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие осуществление коммерческой деятельности;
  - принципы прогнозирования в логистике и планирования логистики;
  - основы проектирования логистических систем, формирования логистических связей;
  - логистические информационные системы и их функции;
  - основы менеджмента, маркетинга, организации производства, современных бизнес-технологий, финансового управления;
  - основы таможенного и транспортного законодательства;
  - организацию перевозок грузов на всех видах транспорта;
  - методы и порядок планирования запасов и управления ими;
  - порядок разработки бизнес-планов, договоров, соглашений, контрактов;
  - требования к оформлению снабженческой, транспортной, складской, сбытовой и финансовой документации.



1.7. Менеджер по логистике руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;
- Уставом организации, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

## **2. Должностные обязанности менеджера по логистике**

Менеджер по логистике выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Составляет логистические прогнозы и планы.
- 2.2. Координирует работы по проектированию логистических систем и внедрению их на предприятии.
- 2.3. Разрабатывает бюджет на логистику и обеспечивает его соблюдение.
- 2.4. Управляет материально-техническим снабжением и закупками.
- 2.5. Руководит анализом условий договоров поставок и надежности поставок; обеспечивает составление и своевременное размещение заказов у поставщиков; координирует заключение договоров с поставщиками; анализирует выполнение заказов и результаты поставок.
- 2.6. Принимает участие в планировании производства продукции и в управлении производственными процессами.
- 2.7. Планирует объемы запасов, необходимых для непрерывного производства с увязкой с затратной базой на хранение и обслуживание запасов.
- 2.8. Рассчитывает затраты на формирование и хранение запасов, расходов на приобретение, на эксплуатацию мест хранения, страхование.
- 2.9. Организует инвентаризацию запасов; контролирует состояние запасов.
- 2.10. Организует складскую деятельность; определяет виды складского оборудования и производит расчеты его оптимального количества; рассчитывает затраты на складскую деятельность.
- 2.11. Возглавляет работу по оптимизации процессов перемещения ресурсов и продукции внутри компании.
- 2.12. Определяет условия отгрузки продукции, координирует работы по приемке и размещению возвращаемой продукции, отправки ее на доработку.
- 2.13. Управляет транспортировкой товаров: определяет перевозчика грузов; обеспечивает заключение договоров на перевозку, транспортно-экспедиционное и иное обслуживание, связанное с транспортировкой грузов; разрабатывает планы перевозок; организует технологический процесс перевозки; обеспечивает документооборот транспортно-технологического процесса; анализирует качество перевозки и своевременность доставки грузов.
- 2.14. Организует таможенное оформление и растаможивание товаров.
- 2.15. Управляет рисками в логистике: обеспечивает страхование оборудования, товаров, сырья, материалов, грузов, ответственности перевозчиков; организует мероприятия по обеспечению сохранности грузов при транспортировке, продукции при хранении и внутреннем перемещении.
- 2.16. Управляет логистическим персоналом.

## **3. Права менеджера по логистике**

Менеджер по логистике имеет право:

- 3.1. Действовать от имени компании, представлять интересы компании во взаимоотношениях с контрагентами, органами государственной власти и местного самоуправления.
- 3.2. Запрашивать и получать от руководителей структурных подразделений предприятия и специалистов необходимые информацию и документы.
- 3.3. Проверять деятельность логистических и иных подразделений компании в рамках логистического контроля и давать обязательные для исполнения указания по исправлению имеющихся недостатков.
- 3.4. Участвовать в подготовке проектов приказов, инструкций, иных документов, связанных с логистической деятельностью компании.
- 3.5. В пределах своей компетенции подписывать и визировать документы, издавать за своей подписью распоряжения по предприятию по вопросам логистического управления.
- 3.6. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
- 3.7. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

## **4. Ответственность менеджера по логистике**

Менеджер по логистике несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

## **Должностная инструкция менеджера по продажам (Должностная инструкция sales менеджера)**

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
Фамилия И.О. \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

### 1. Общие положения

- 1.1. Менеджер по продажам относится к категории специалистов.
- 1.2. Менеджер по продажам назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора компании.
- 1.3. Менеджер по продажам подчиняется непосредственно коммерческому директору компании / начальнику отдела продаж / региональному менеджеру по продажам.
- 1.4. На время отсутствия менеджера по продажам его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
- 1.5. На должность менеджера по продажам назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: образование — высшее или неполное высшее, стаж аналогичной работы от года.
- 1.6. Менеджер по продажам руководствуется в своей деятельности:
  - законодательными актами РФ;
  - Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
  - приказами и распоряжениями руководства;
  - настоящей должностной инструкцией.

### 2. Должностные обязанности менеджера по продажам

Менеджер по продажам выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Занимается поиском потенциальных клиентов.
- 2.2. Ведет коммерческие переговоры с клиентами.
- 2.3. Осуществляет прием и обработку заказов клиентов, оформляет необходимые документы.
- 2.4. Выясняет потребности клиентов в продукции, реализуемой компанией, и согласовывает заказы с клиентом в соответствии с его потребностями и наличием ассортимента.
- 2.5. Мотивирует клиентов на работу с компанией в соответствии с утвержденными программами по стимулированию сбыта.
- 2.6. Составляет ежемесячный план продаж.
- 2.7. Ведет отчетность по продажам и отгрузкам клиентам компании.
- 2.8. Участвует в разработке и реализации проектов, связанных с деятельностью отдела продаж.
- 2.9. Ведет клиентскую базу.
- 2.10. Контролирует отгрузки продукции клиентам.
- 2.11. Контролирует оплату покупателями товаров по заключенным договорам.

### 3. Права менеджера по продажам

Менеджер по продажам имеет право:

- 3.1. Получать информацию, в том числе и конфиденциальную, в объеме, необходимом для решения поставленных задач.
- 3.2. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы компании.
- 3.3. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, образующихся в результате деятельности компании.
- 3.4. Принимать решения в пределах своей компетенции.

### 4. Ответственность менеджера по продажам

Менеджер по продажам несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

### Должностная инструкция секретаря

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
Фамилия И.О. \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

### 1. Общие положения

- 1.1. Секретарь относится к категории технических исполнителей.
- 1.2. Секретарь назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора компании.
- 1.3. Секретарь подчиняется непосредственно генеральному директору / руководителю структурного подразделения компании.
- 1.4. На время отсутствия секретаря его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
- 1.5. На должность секретаря назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: образование — высшее, неполное высшее или среднее специальное, стаж аналогичной работы от полугода, знание офисной техники (факс, копир, сканер, принтер), программ Microsoft Office (Word, Excel).
- 1.6. Секретарь руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;
- Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

## 2. Должностные обязанности секретаря

Секретарь выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1. Осуществляет работу по организационно-техническому обеспечению административно-распорядительной деятельности руководителя.
- 2.2. Принимает поступающую на рассмотрение руководителя корреспонденцию, передает ее в соответствии с принятым решением в структурные подразделения или конкретным исполнителем для использования в процессе работы либо подготовки ответов.
- 2.3. Принимает документы и личные заявления на подпись руководителя.
- 2.4. Отвечает на телефонные звонки, фиксирует и передает служебную информацию руководителю, организует проведение телефонных переговоров руководителя.
- 2.5. По поручению руководителя составляет письма, запросы, другие документы.
- 2.6. Выполняет работу по подготовке заседаний и совещаний, проводимых руководителем (сбор необходимых материалов, оповещение участников о времени и месте проведения, повестке дня, их регистрация), ведет и оформляет протоколы заседаний и совещаний.
- 2.7. Осуществляет контроль за исполнением работниками предприятия изданных приказов и распоряжений, а также за соблюдением сроков выполнения указаний и поручений руководителя, взятых на контроль.
- 2.8. Обеспечивает рабочее место руководителя необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями, создает условия, способствующие эффективной работе руководителя.
- 2.9. Организует прием посетителей, содействует оперативности рассмотрения просьб и предложений работников.
- 2.10. Формирует дела в соответствии с утвержденной номенклатурой, обеспечивает их сохранность и в установленные сроки сдает в архив.
- 2.11. Организует командировки руководителя: заказывает авиа- и железнодорожные билеты, бронирует гостиницы.
- 2.12. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

## 3. Права секретаря

Секретарь имеет право:

- 3.1. Получать информацию, в том числе и конфиденциальную, в объеме, необходимом для решения поставленных задач.
- 3.2. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы компании.
- 3.3. Запрашивать лично или по поручению руководителя от подразделений предприятия и иных специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
- 3.4. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, образующихся в результате деятельности компании.
- 3.5. Принимать решения в пределах своей компетенции.

## 4. Ответственность секретаря

Секретарь несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
- 4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

## Управление наймом персонала:

### Диспут: Как специфика компании отражается в требованиях к кандидатам?

*Студенты делятся на 5 групп, каждая представляет HR менеджера конкретной компании и на основании полученных их интервью составляет примерный профиль достойного кандидата.*

### **№ 1. Команда отдела подбора персонала и развития бренда работодателя**

#### **"Лаборатории Касперского":**

Во-первых, мы бы не советовали изначально ставить перед собой цель "понравиться рекрутерам", ведь кроме рекрутеров вам предстоит встретиться еще как минимум и с вашим будущим руководителем. Поэтому, готовясь к любому интервью, подумайте, чем вы можете отличаться от других кандидатов? Подождите пока думать о том, как вы будете рассказывать о своем великолепном опыте работы. Начните с того, что посмотрите внимательно на ваше резюме. К нам в компанию, например, как-то раз пришло резюме на позицию дизайнера, которое было... нарисовано. Да-да, все резюме кандидат создал в одной из графических программ, даже фотографию собственную отрисовал. Вот оно - первое впечатление. Конечно, к нему потом еще и добавилось впечатление от общения с кандидатом и его профессионализм, так что теперь он работает у нас, а его резюме мы

сохранили у себя как образец того, как можно привлечь внимание к себе рекрутера/менеджера/любого человека, не сказав при этом еще ни слова.

Чувство юмора кандидата тоже может сослужить хорошую службу во время собеседования, задать тон разговору. При этом не стоит впадать в крайности и сыпать анекдотами каждые 5 минут.

### **Алексей, менеджер по подбору персонала в "Лаборатории Касперского":**

"Вспоминается случай, когда мне предстояло провести [собеседование по Skype](#). Но какие-то шутники, которые пользовались ноутбуком до меня, внесли изменения в цветовой баланс камеры. В общем, я увидел себя только тогда, когда дозвонился до соискателя: цвет моего лица был точно таким, как в фильме "Аватар". Но соискатель не растерялся, и с серьезным видом сказал: "Наверно, вы очень много работаете!". После чего мы оба рассмеялись, и контакт был налажен мгновенно".

### **2. Директор по персоналу компании UPS Елена Королева:**

Занимаясь подбором сотрудников в UPS, мы ищем людей, соответствующих нашей культуре и принимающих принципы нашей работы. Профессиональный опыт играет важную роль, но не решающую. Для нас очень важно, чтобы кандидат разделял корпоративные ценности компании и был заинтересован работать именно у нас. Работа в сфере услуг предполагает наличие таких качеств, как порядочность, стрессоустойчивость, открытость и коммуникабельность. Конечно же, многому можно научиться в процессе работы, но перечисленные качества слабо приобретаемы - человек или обладает ими, или нет.

Понимание того, подходит ли нам кандидат, приходит во время решения блиц-кейсов прямо во время собеседования. Самое главное для нас, чтобы руководитель был надежным управленцем, а потом уже "двигателем коммерции". В UPS действует политика открытых дверей: руководители постоянно находятся рядом со своей командой. Такая взаимосвязь позволяет оставаться в курсе происходящего, решать задачи более оперативно и эффективно. Живое общение очень важно, ведь зачастую временная неэффективность работника может быть вызвана не ленью или отсутствием квалификации, а, например, проблемами личного характера.

Однажды мы искали человека на позицию руководителя отдела. Кандидат успешно прошел несколько туров собеседования, но при решении кейса о способе разрешения конфликтной ситуации в коллективе сильно нас разочаровал. Несмотря на впечатляющий опыт, мы вынуждены были ему отказать, потому что ориентируемся, в первую очередь, на "руководителей с человеческим лицом", способных непрерывно взаимодействовать с коллегами, ценить каждого сотрудника и не принимать поспешных решений.

### **№ 3. Менеджер по развитию бренда работодателя и рекрутменту ИКЕА Анастасия Добровольская:**

Торговую сеть ИКЕА знает практически каждый. Многие находят там необычные решения для своих квартир и домов, но, наверное, немногие задумываются о том, кто же обеспечивает работу этого мебельного гиганта. Желание развиваться, собственная инициатива, намерение изменить к лучшему повседневную жизнь наших покупателей и, конечно, интерес к дизайну и обустройству дома - это то, что отличает наших сотрудников. Их средний возраст - 30 лет. К нам приходит и много студентов, которые зачастую "вырастают" в руководителей разных подразделений. Также мы с большим удовольствием принимаем в свою команду людей более старшего возраста - это всегда очень вдумчивые, преданные и внимательные сотрудники, от которых и коллеги, и покупатели получают много заботы и тепла.

В ИКЕА сильная корпоративная культура, которая ярко выражена во всем, что мы

делаем. Руководители в любой момент открыты для общения и готовы дать совет, показать личный пример.

#### **Менеджер-стажер Катя:**

"Я всегда думала, что руководитель сидит в большом кабинете с красивым столом и управляет внушительным числом подчиненных. Но оказалось, лидер в IKEA - это немного другое. Менеджер может и перенести коробки, и наклеить ценники - все что угодно".

#### **№ 4. HR-директор OBI Russia Гюзель Гараева:**

Чтобы определить, кто они - наши лучшие сотрудники, в 2012 году мы провели исследование. Мы выделили единые ценности, объединяющие наших сотрудников, а также три разные целевые аудитории (каждая со своими ценностями), и на этой базе начали перестраивать наши процессы подбора, адаптации и развития сотрудников.

Объединяющим принципом для самых разных категорий сотрудников стала идея благоустройства дома и постоянного самосовершенствования. Успешный сотрудник OBI - человек, которого вдохновляет работа, для которого фраза "Сделай своими руками" (Do it yourself) - не пустой звук. Как показывает практика, если кандидат разделяет идею "Сделай своими руками", если у него есть хобби, благодаря которому он воплощает в жизнь свои идеи и стремится помогать окружающим сделать мир вокруг ярче и комфортнее - работа в OBI позволит ему проявить себя.

Мы оцениваем коммуникативные навыки, так как в нашей компании результат зачастую зависит от успешности командной работы, как в рамках одного отдела, так и в рамках кросс-функциональных проектов. Еще одна ключевая для нас компетенция - ориентация на результат, желание предлагать идеи и реализовывать их, не останавливаясь на достигнутом.

#### **№ 5. Руководитель по развитию технологий привлечения и подбора персонала "МегаФона" Татьяна Бочарова:**

Собеседование не очень отличается от бизнес-переговоров: правила деловой этики действуют те же самые. Если вам нужно перенести встречу - предупредите заранее, а не за несколько минут до ее начала. Если во время собеседования необходимо принять срочный звонок, поставьте об этом в известность своего визави.

Что мы как потенциальный работодатель хотели бы видеть в кандидате? Прежде всего, заинтересованность в компании. Например, не лишним будет предварительно изучить информацию о нас, посмотреть основные достижения, ключевые факты из корпоративной истории. Вполне допустимым будет вопрос и о заработной плате, но нужно быть готовым к тому, что в деталях уровень компенсации может быть озвучен только после прохождения нескольких интервью. Случается, что кандидат почти все выделенное время подробно расспрашивает о материальном вознаграждении. Такая линия поведения почти сводит все шансы на нет: выглядит так, что вы фактически не интересуетесь задачами, которые предстоит выполнять.

Но простое соблюдение деловой этики и элементарных правил собеседования едва ли обеспечит сильное преимущество перед другими кандидатами. Самое яркое и позитивное впечатление производят люди, близкие по духу компании, ее корпоративной культуре, ценностям. А в "МегаФоне" это Скорость, Ответственность Команда, Инициатива, и в

основе наших ценностей - клиенты компании.

Наша отрасль очень динамичная и инновационная. Поэтому человек активный, интересующийся, любознательный, увлеченный, умеющий быстро адаптироваться к изменениям - это уже почти идеальный кандидат. Поделиться своими реализованными проектами на собеседовании важно, чтобы рекрутеру было очевидно, действительно ли человек вкладывает душу в свою работу. Не бойтесь рассказывать о своих профессиональных мечтах и амбициозных целях: их наличие покажет вас с лучшей стороны.

*По итогам обсуждения формулируются выводы и рекомендации для соискателей.*

#### **Типовые оценочные материалы по теме 4**

*Опрос по обсуждению кейса:*

**«Доведение результатов негативной оценки до исполнителя».**

Начальнику сводно-аналитического отдела крупного строительно-монтажного отделения Сергею Викторовичу предстоял завтра трудный день. Ему надо будет обсуждать со своими подчиненными результаты оценки их работы за год. После того, как в компании напрямую увязали результаты оценки с размером прибавки заработной платы на следующий год, работники стали более серьезно относиться к результатам оценки их за год.

Сотрудники, результаты работы которых оценили на 5 баллов, получали прибавку к зарплате в размере 20%. Сотрудники, работу которых оценили на 4 балла – в размере 10%. Сотрудники, чью работу оценили на 3 балла, не получали вообще никакой прибавки.

К тому же, они в первую очередь попадали под сокращение персонала в случае, если организация столкнется с трудностями экономического характера.

В числе тех, кто получил по итогам работы за год 3 балла, была Наталья. Она отвечала за сбор, подготовку и обработку сводно-аналитической информации по разным направлениям деятельности компании. Она работала в сводно-аналитическом отделе уже второй год. Ее считали знающим специалистом в области строительной индустрии. Она легко сходилась с людьми, была внимательна и доброжелательна по отношению к сотрудникам. Вместе с тем, результатами ее работы руководство было недовольно.

Так, в отчете о работе компании и ее филиалов за 1-ое полугодие текущего года оказалось много досадных и непростительных ошибок. Имели место неточности в расчетах, отчет был подготовлен небрежно, страницы были перепутаны. Неудачно также прошла презентация доклада на совете директоров. В отчете было много цифр, выявлены интересные тенденции, сделаны полезные выводы. Однако воспринимать эту информацию на слух было тяжело.

К тому же Наталья волновалась, поэтому результаты анализа и предложения были изложены ею в сумбурной форме.

Похоже, Наталья не сильно расстроилась по поводу неудачной презентации доклада. Кроме того она стала в последнее время часто опаздывать на работу, а на замечания обычно реагировала агрессивно.

Наталья чаще всего обвиняла в своих неудачах сотрудников других подразделений (несвоевременно представили информацию, которая, к тому же не была корректной), а иногда и самого Сергея Викторовича.

Сергей Викторович решил назначить встречу с Натальей на завтра, на 10 часов утра и попросил секретаря предупредить ее об этом накануне.

**Задание:**

Предложите ваше решение, отвечая на следующие вопросы:

- а) с чего, на ваш взгляд, руководителю стоит начать беседу?
- б) каким образом вы аргументировали бы свою позицию подчиненному?  
Используйте примеры из текста.
- в) чего никогда не следует делать руководителю в процессе доведения результатов негативной оценки до исполнителей?
- г) какими принципами, по вашему мнению, следует руководствоваться, сообщая подчиненным о том, что по результатам аттестации их работа получила негативную оценку?

Тест:**1. Понятием «карьера» характеризуется**

- а) стремление работника любыми способами добиться служебного роста, успеха, славы
- б) успешное продвижение в области общественной деятельности, достижение известности, славы
- в) совокупность должностных и квалификационных перемещений сотрудника от начала трудовой деятельности до ее прекращения

**2. Под резервом руководящих кадров понимается**

- а) группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (с большим объемом ответственности)
- в) список работников различных предприятий и организаций, которые могут быть приглашены для занятия вакантных руководящих должностей

**3. К документам организации по управлению персоналом относятся:**

- а) входящая и исходящая корреспонденция организации по вопросам обеспечения условий труда работников
- б) приказы и распоряжения руководителя организации, нормативы и технологические регламенты
- в) штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях и др.

**4. С точки зрения управления персоналом кризисными ситуациями считаются:**

- а) банкротство
- б) реорганизация, сокращение штата, смена руководства
- в) несвоевременная выплата зарплаты, невыполнение договорных обязательств

**5. Какими должны быть действия руководителя в первые 100 дней после вступления в должность:**

- а) решительная реорганизация и кадровые изменения
- б) изучение информации, ознакомление с ситуацией, выработка решений
- в) изучение, подбор и замена ключевых фигур

**6. Профессиональная адаптация - это:**

- а) оценка профессиональных знаний, умений и компетенции применительно к конкретному виду труда, определенному рабочему месту
- б) система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств
- в) вводный инструктаж, знакомство с должностными инструкциями, условиями и содержанием труда, система повышения квалификации и переподготовки

**7. Профессиональная подготовка – это:**

- а) вид обучения с целью получения профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для овладения профессией или занятия должности
- б) комплекс инструктажей и мероприятий для быстрой адаптации к рабочему месту
- в) система непрерывного повышения квалификации по направлению выбранной деятельности

**8. Потребность в переподготовке кадров вызвана:**

- а) необходимостью расширения и углубления профессиональных знаний для служебного и профессионального роста
- б) высвобождением работников и необходимостью освоения новых профессий
- в) необходимостью формирования нового кадрового резерва

**9. Эффективность игрового моделирования (деловой игры) достигается:**

- а) созданием модели деятельности
- б) специальной подготовкой участников игры
- в) расширением количества участников и распределением ролей

**10. Образование – это:**

- а) формирование знаний, умений, навыков в системе обучения
- б) целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижений гражданином установленных государством образовательных уровней
- в) получение систематических знаний в соответствии с установленными программами и стандартами

**11. Переподготовка – это:**

- а) повторное изучение усвоенных ранее знаний, умений и навыков
- б) обновление полученных ранее знаний, умений, компетенций
- в) вид обучения с целью получения новой профессии

**Типовые оценочные материалы по теме 5****Задание**

Составить перечень контрольно-целевых показателей, которые могут использоваться как ключевые показатели эффективности для должности:

1. Сотрудник колл-центра страховой компании
2. Менеджер по продажам торгового зала компании «Рибок»
3. Менеджер по логистике торговой компании «Дикси»

**Вопросы для подготовки к коллоквиуму:**

1. Эффективность трудовой деятельности как часть эффективности производства.  
Критерий – соотношение ценности результата и ценности затрат.  
*Прибыль, затраты на 1 рубль продукции, уровень рентабельности, дивиденды на 1 акцию...*



2. Производительность труда (*выработка на 1 рабочего, фонд оплаты труда, темпы роста производительности труда и заработной платы, удельный вес з/п в себестоимости продукции...*)
3. Организация и мотивация труда, социально-психологический климат в коллективе (*текучесть персонала, уровень квалификации, затраты на обучение, расходы на социальные программы...*)

### Типовые оценочные материалы по теме 6

Тест:

#### 1. В каких формах осуществляется внутриорганизационное движение кадров:

- а) миграция, социальные перемещения, карьерное продвижение
- б) естественная убыль, текучесть кадров, социальные перемещения, движение, связанное с техническим прогрессом
- в) подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров

#### 2. Текучесть кадров это:

- а) отношение числа уволенных в течение года работников предприятия к общему числу работников
- б) инструмент кадровой политики, используемый для освобождения работников, не соответствующих установленным квалификационным и морально-психологическим требованиям
- в) процесс незапланированного увольнения работников по их желанию или по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работниками и администрацией

#### 3. Под удовлетворенностью трудом понимают:

- а) психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой установке, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным его характеристикам
- б) выраженное проявление заинтересованности в результатах труда, высокая активность и продуктивность работника
- в) характеристику взаимоотношений между членами коллектива и их отношения к труду

#### 4. К факторам удовлетворенности трудом относятся:

- а) престиж, популярность, привлекательность профессии и труда
- б) характер и содержание труда
- в) потенциальная и фактическая текучесть кадров

#### 5. Престиж профессии - это:

- а) общепризнанная социальная значимость профессии, ее авторитет
- б) характеристика стремления людей к выбору данной профессии, частота этого выбора
- в) широкая информированность о профессии, о ее назначении

### Типовые оценочные материалы по теме 7

#### Задание 1:

*установить соответствие между 1 и 2 колонкой (поставить соединительные стрелки).*

Понятие	Определение
Сотрудничество	1 представляет собой уход от контакта, потерю собственных целей, чтобы исключить выигрыш

Противодействие	другого.
Компромисс	2 направленно на полное удовлетворение участниками взаимодействия своих потребностей
Уступчивость	3 реализуется в частичном достижении целей партнеров ради условного равенства.
Избегание	4 предполагает ориентацию на свои цели без учета целей партнеров по общению (индивидуализм).
	5 предполагает жертву собственных интересов ради достижения целей партнера (альтруизм).

### **Ситуация 2:**

«Технолог» Наталья Конева поступила в организацию год назад на должность технолога. Она полагала, что ей удастся быстро привлечь к себе внимание руководства. Однако в скором времени она почувствовала себя совершенно изолированной и забытой.

Будучи технологом, она почти не завоевала авторитет эксперта среди коллег, кроме непосредственно своей области деятельности.

Все серьезные совещания проходили без её участия. Хотя у некоторых линейных служащих (то есть коллег одного уровня иерархии) возможности для профессионального развития и существовали, однако никто не позаботился о приобретении Натальей большего опыта в развитии её способностей.

В ней видели только узкого специалиста.

Поскольку её обязанности не требовали работы совместно с другими, у нее было мало возможностей развивать отношения, которые вели бы к контактам с высшим руководством.

Более всего её задевало, что руководство несколько раз приглашало для участия в проектах, относящихся к сфере её компетентности, стороннего консультанта, и это демонстрировало, как она считала, её не слишком большое значение для организации.

Наталья стала чувствовать себя все более заброшенной. Она пыталась оградить себя от посягательств на область её компетенции; пыталась демонстрировать другим сотрудникам свою высокую профессиональную компетентность, но чем больше она старалась, тем больше получала статус специалиста на обочине организации.

В общем, она чувствовала, что подорвала основы своей карьеры.

*Ваше эссе по этому кейсу: форма конфликта, причины конфликта (как их видит Наталья и как их видите вы), какие действия необходимо предпринять для решения этой ситуации?*

### **Типовые оценочные материалы по теме 8**

*Тест:*

#### **1. Корпоративное управление – это:**

- менеджмент, управление во внутренней среде организации
- система взаимодействия, которая отражает интересы органов управления компанией, акционеров, заинтересованных лиц и направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании
- коллегиальное принятие решений и коллективная ответственность

**2. Паблик рилейшен – это:**

- а) работа со средствами массовой информации и коммуникации
- б) система действий по формированию корпоративного бренда и кадрового имиджа организации
- в) планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью

**3. Ритуалы – это:**

- а) торжественные мероприятия, проводимые в организации
- б) периодически совершаемая совокупность действий, которые в упорядоченной символической форме воспроизводят связь участников организации с каким либо объектом или событием
- в) принятая в организации форма общения между членами организации

**4. Ценности представляют собой:**

- а) материальные и нематериальные активы организации
- б) все окружающие объекты (как внутри организации, так и вне ее), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации
- в) совокупность общезначимых норм и правил, действующих в организации

**Типовые оценочные материалы по теме 9***Тест:***1. Целью управления персоналом является:**

- а) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях
- б) достижение качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия
- в) обеспечение потребности предприятия в рабочей силе

**2. Под кадровой политикой организации понимают:**

- а) процесс воспитания у персонала качеств, соответствующих организационной культуре предприятия
- б) стратегическую линию поведения в работе с персоналом, набор основополагающих принципов
- в) перспективный план комплектования кадрами предприятия

**3. Система управления персоналом – это:**

- а) самостоятельное подразделение, функцией которого является управление персоналом
- б) совокупность методов и документов организации, относящихся к управлению персоналом
- в) часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом

**4. Стратегия – это:**

- а) план действий на длительную перспективу
- б) генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели
- в) руководящая идея развития организации

**Примерные темы эссе, докладов и рефератов (формирование компетенций ПК-5; ПК-9):**

Формирование лояльности и вовлеченности сотрудников  
 Антикризисное управление персоналом  
 Аутсорсинг и аутстаффинг в управлении персоналом  
 Гендерные аспекты управления персоналом  
 Деловые коммуникации в управлении организацией

Формирование кадрового резерва  
 Качество трудовой жизни  
 Корпоративное обучение  
 Лидерство и управление командой  
 Межкультурные коммуникации в бизнесе  
 Организационные стратегические изменения и  
 сопротивление персонала  
 Организация работы персонала в проектных командах  
 Основы делового общения в организации  
 Оценка персонала  
 Развитие персонала  
 Регулирование конфликтов в социально-трудовой сфере  
 Стресс-менеджмент сотрудников клиентских сервисов  
 Тайм-менеджмент организации  
 Техника переговоров и презентаций  
 Технология эффективного трудоустройства  
 Эффективное лидерство и управление командой

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-5	способность управлять персоналом организации (предприятия), готовность к организационно-управленческой работе с малыми коллективами	ПК-5.1	способность управлять персоналом организации (предприятия)
ПК-9	готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации	ПК-9.2	готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации в профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-5.1 способность управлять персоналом организации (предприятия)	<p>Раскрывает основные понятия и термины, применяемые в области управления персоналом организации</p> <p>Использует приемы эффективной межличностной коммуникации в профессиональной сфере</p> <p>Организует работу трудового коллектива с учетом социально-психологических особенностей работников</p>	<p>Демонстрирует комплексные знания понятий и терминов, применяемых в области управления персоналом организации</p> <p>Грамотно использует приемы эффективной межличностной коммуникации в профессиональной сфере</p> <p>Самостоятельно организует работу трудового коллектива с учетом его особенностей</p>
ПК-9.2 готовность анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации в профессиональной деятельности	<p>Разрабатывает функциональные стратегии в логистике</p> <p>Анализирует результаты стратегического планирования</p> <p>Применяет основные принципы и методы управления персоналом организации</p> <p>Использует приемы эффективной межличностной коммуникации в профессиональной сфере</p> <p>Организует работу трудового коллектива с учетом социально-психологических особенностей работников</p>	<p>Самостоятельно разрабатывает функциональные стратегии в логистике</p> <p>Грамотно анализирует результаты стратегического планирования</p> <p>Грамотно применяет основные принципы и методы управления персоналом организации</p> <p>Грамотно использует приемы эффективной межличностной коммуникации в профессиональной сфере</p> <p>Самостоятельно организует работу трудового коллектива с учетом его особенностей</p>

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-5.1, ПК-9.2) в процессе освоения образовательной программы.

#### Вопросы к зачету по дисциплине

В соответствии с учебным планом промежуточная аттестация осуществляется в форме зачета (зачетное тестирование – оценка - максимум 40 баллов). Оценка выставляется исходя из количества правильных ответов.

*Критерии оценки результатов тестирования:*

(90-100% правильных ответов – 35 – 40 баллов

75-89% правильных ответов – 21- 34 баллов

60-74% правильных ответов – 10 – 20 баллов

менее 60% правильных ответов – менее 10 баллов.)

**Перечень примерных вопросов, формирующих тест промежуточной аттестации для подготовки к тестированию для промежуточной аттестации по дисциплине (освоение компетенций ПК-9, ПК-5):**

1. Понятия «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал»
2. Принципы, цели и задачи управления персоналом
3. Организация службы управления персоналом предприятия
4. Кадровая политика персонала. Выбор и оценка
5. Разработка положения об организации (структурном подразделении), должностных инструкций
6. Наем работников. Принципы и методы.
7. Организация собеседования по отбору персонала
8. Заключение трудового договора.
9. Деловая оценка работников
10. Организация и проведение аттестации
11. Организация отбора претендентов на вакантную должность
12. Трудовая карьера и ее формирование
13. Компетентностный подход для характеристики работника
14. Формирование резерва кадров на выдвижение
15. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала
16. Активные методы обучения. Тренинги и деловые игры
17. Применение тестирования в работе с персоналом
18. Эволюция концепций управления персоналом
19. Удовлетворенность трудом и стабильность кадров
20. Вхождение в должность руководителей и специалистов
21. Управление конфликтами
22. Методы формирования команды
23. Стратегия управления персоналом и оперативный план работы с персоналом
24. Определение потребности в персонале
25. Теории мотивации персонала
26. Мотивация и стимулирование труда персонала
27. Сущность и структура затрат на персонал
28. Этические нормы в деятельности организации
29. Управление высвобождением персонала
30. Предпринимательская деятельность
31. Управление персоналом в проектных командах

**Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):**

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание, эссе или доклад – 10 баллов.

1. Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90% - 5 баллов).

2. Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

3.Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов - 10.

4..Выполнение расчетных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов - 10.

5. Выступление с докладом

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

#### *Требования к выполнению доклада*

Доклад выполняется по одной из предложенных тем в соответствии со структурой учебной дисциплины. Оформление доклада должно соответствовать требованиям, утвержденным кафедрой.

#### **Критерии оценки доклада**

*При оценке доклада учитывается:*

- соответствие содержания доклада заявленной теме;
- полнота раскрытия темы;
- перечень и умение использовать литературу;
- умение отвечать на вопросы по теме доклада.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по тесту промежуточной аттестации. Оценка «зачтено» выставляется студенту, набравшему в сумме не менее 60 баллов.

#### **Шкала оценивания**

##### **Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Не зачтено	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Зачтено	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Зачтено	Сформированные, но содержащие отдельные	В целом успешное, но содержащие	В целом успешное, но содержащее

		пробелы знания	отдельные пробелы умение	отдельные пробелы применение навыков
5	Зачтено	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

### **Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений**

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр	Оценка	
1	Не зачтено	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Не зачтено	Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Зачтено	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

#### **4.4. Методические материалы**

Процедуры и средства оценивания элементов компетенций



Процедура проведения	Средство оценивания				
	Текущий контроль				Промежуточный контроль
	Выполнение устных заданий	Выполнение письменных заданий	Выполнение практических расчетных заданий	Выполнение эссе и докладов	Зачет в тестовой форме
Продолжительность контроля	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	В соответствии с принятыми нормами времени
Форма проведения контроля	Устный опрос	Письменный опрос	Письменный опрос	Письменная форма с презентацией	В письменной форме
Вид проверочного задания	Устные вопросы	Письменные задания	Практические задания	Письменный опрос	зачет
Форма отчета	Устные ответы	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной (по эссе*) и Электронные презентации докладов формах	Ответы в письменной форме
Раздаточный материал	есть	Справочная литература, интернет источники	Справочная литература, интернет источники	Справочная литература	Справочная литература

**Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов по дисциплине:**

**Кейс 1**

В 1970-х гг. некоторые западные компании начали внедрять так называемую систему кафетерия (cafeteria plan). Она подразумевает, что вместо стандартного набора социальных льгот работнику предоставляют разнообразное «меню» и право выбрать на определенную сумму то, что нужно именно ему. При этом «кафетерий» задействует как материальную,

так и нематериальную мотивацию – человек получает не только набор благ, но и свободу выбора, что само по себе является льготой.

Какой теории мотивации соответствует данный подход?

### **Кейс 2**

В компании ABC (продажа женской одежды) директорам магазинов назначался твердый оклад. Но в какой-то момент, компания изменила систему оплаты, разделив вознаграждение на постоянную часть и переменную. Причем, переменная зависела от выполнения плана продаж и % клиентов, совершивших покупки к общему числу клиентов, посетивших магазин.

На чем было основано такое решение компании?

### **Кейс 3**

Британская юридическая фирма Allen & Overу регулярно «обменивается» персоналом с другими юридическими фирмами и некоммерческими организациями.

Подобные стажировки на стороне позволяют адвокатам увидеть проблемы глазами клиентов и надзорных органов, что существенно увеличивает их профессиональную ценность как юристов.

На чем основана такая политика компании?

### **Кейс 4**

В процессе аттестации, непосредственный руководитель одного из сотрудников, дал следующую оценку его работы: «Сотрудник делает слишком много ошибок, поэтому его работу я оценил как неудовлетворительную».

Вы согласны с такой формой оценки? Аргументируйте свой ответ.

### **Кейс 5**

«Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит о компании, руководстве, коллегах, как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией».

О каких характерных чертах сотрудника идет речь?

Что можно сказать о корпоративной культуре этой организации?

### **Вопрос 6**

Какой документ отражает следующие условия:

- ✓ определение должностных функций работника, условия оценки результатов их исполнения, порядок оценки эффективности его деятельности;
- ✓ определение условий, порядка и размеров оплаты труда работника, применяемых к нему льгот и социальных гарантий;
- ✓ регламентация иных прав и обязанностей сторон;
- ✓ определение условий и порядка досрочного расторжения.

### **Задание 7**

Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Компания «Хэпилэнд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время, как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

### **Задание 8**

При создании дизайнерской компании ее руководитель решил в своей практике использовать креативный подход «управление без управления». Все свои надежды он возложил на творческие порывы сформированного им коллектива специалистов-профессионалов. Целиком ориентируясь на их идеи, он отказался от стратегического планирования, посчитав это ненужной тратой времени

В результате компания достаточно быстро обанкротилась, так как сотрудники действовали разобщенно, не понимая в каком направлении им двигаться.

Укажите, какие принципы состояния организации не соблюдаются в приведенном примере, и объясните – как это отражается на результатах работы организации.

#### **Задание 9**

В результате расширения производства руководство мебельного завода встало перед необходимостью создания нового отдела логистики. К подбору сотрудников в этот отдел руководство подошло очень тщательно. В результате на процесс подбора персонала было затрачено очень много времени, а нерешенные задачи все накапливались. Нужно было срочно организовать работу отдела, поэтому руководство в спешном режиме назначило на должность руководителя отдела первого попавшегося кандидата. Однако как управленец он оказался неэффективен.

Укажите, какие принципы состояния организации не соблюдаются в приведенном примере, и объясните – как это отражается на результатах работы организации.

#### **Задание 10**

В канун праздников производственное предприятие оказалось заваленным заказами. Руководство понимало, что выполнить все заказы в срок при существующем режиме работы персонала невозможно. Однако прибыль терять руководству не хотелось, поэтому на совещании была поставлена задача выполнить полученные заказы. При этом оплачивать сверхурочные работы руководство не собиралось, рассчитывая на энтузиазм сотрудников и их преданность компании. Однако спустя две недели работы в авральном режиме несколько сотрудников подали заявление на увольнение.

Укажите, какие принципы состояния организации не соблюдаются в приведенном примере, и объясните – как это отражается на результатах работы организации.

### **Критерии оценки самостоятельной работы студентов**

<b>Параметр</b>	<b>Оценка (по 5 шкале)</b>
Студент ответил на вопрос, проявил знание, умения и владения на <b>системном</b> уровне, допустил при этом не более 1 ошибки в ответе (85% и более)	<b>5 баллов</b>
Студент ответил на вопрос, проявил знание, умения и владения на аналитическом уровне, допустил при этом более 1, но менее 3 ошибок (75-85%)	<b>4 балла</b>
Студент не ответил на вопрос полностью или допустил 3-4 ошибки (65%-75%), проявил знание, умения и владения на репродуктивном уровне	<b>3 балла</b>
Студент практически не ответил на вопрос, проявил знание, умение и владение на ориентировочном уровне (допустил более 5 ошибок (менее 65%))	<b>2 балла</b>

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Форма проведения занятия и уровень сложности материала ориентированы на всех студентов группы, добросовестно работающих над домашними заданиями для групповой работы в аудитории. На практических занятиях решаются условно-реальные задачи по формированию оперативных и стратегических решений конкретных ситуаций.

Необходимо учесть, что для решения практических задач не нужно использовать сложные специальные приемы и глубокое знание юридических и корпоративных документов, применяемое в документообороте при управлении персоналом организации по каждой теме. Для стимулирования самостоятельной работы сильных студентов используются следующие приемы и подходы: в конце занятия задаются проблемные вопросы из теории и практике управления персоналом, предполагающие выбор возможного решения этими студентами проблем и задач, а также выдачу домашних заданий с учетом различной сложности (задачи повышенной сложности, стандартные задачи). Кроме того практикуются краткие выступления студентов в начале занятия с объяснением хода решения задач повышенной сложности, а также проведения опроса по теории управления персоналом с иллюстрацией положений российской практикой.

При выполнении практических задач рекомендуется: ознакомиться с условиями задания, уяснив конечную управленческую цель. Внимательно учесть особенности конкретной ситуации, используя логику и знания, обращая главное внимание на цель предпринимаемых действий, четко и внятно сформулировать и аргументировать ответ.

При подготовке реферата и доклада рекомендуется после библиографического поиска составить план с последующим его обсуждением с преподавателем. Целесообразно при освещении вопросов и проблем придерживаться определенной логики изложения, заключающейся в следующем: дается общая характеристика проблемы и вариантов ее решения (при освещении эволюционных этапов развития российского менеджмента и менеджмента зарубежных стран: краткая история, этапы формирования, затем структура системы управления конкретной организации, ее элементный состав, анализ текущей ситуации и выявление проблемных зон). Объем работы – 6-10 стр.; время, отводимое на доклад – 7-10 мин. Рекомендуется доклад сопровождать электронной презентацией.

Условием успешных результатов текущего контроля является выполнение в срок индивидуальных заданий, подготовки и презентации доклада. Промежуточная аттестация осуществляется в форме письменного теста, охватывающего практически все разделы дисциплины. При подготовке помимо учебников (подготовка к теоретической части теста) рекомендуется подготовка по индивидуальным заданиям.

## 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Основная литература

1. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: уроки эффективного HR-менеджмента. Учебное пособие/ И.К. Макарова— Электрон. текстовые данные.— М.: Дело, 2015.— 422 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51122.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ А.В. Дейнека, В.А. Беспалько— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 389 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24835.html>.— ЭБС «IPRbooks»

3. В.В. Кафидов Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения.- СПб.: Питер, 2012. - 208 с.

## **6.2. Дополнительная литература**

1. А.Я. Кибанов Управление персоналом организации: Учебник: М. «ИНФРА-М», 2014 – 445 с.
2. Гарафиев И.З. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ И.З. Гарафиев— Электрон. текстовые данные.— Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2015.— 130 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63519.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.И. Накарякова— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 275 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50626.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Р.М. Прытков— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015.— 196 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54170.html>.— ЭБС «IPRbooks»

## **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. «Справочник по управлению персоналом»  
<http://sup.kadrovik.ru>
2. «Кадровое дело» - практический журнал по работе с персоналом  
<http://kdelo.ru>
3. «HRMagazine» - журнал об управлении персоналом  
<http://www.hrm.ua>
4. «Hrm.ru» - о кадровом менеджменте  
<http://www.hrm.ru>

## **6.4. Нормативные правовые документы.**

Трудовой кодекс РФ (КонсультантПлюс - электронный портал правовых документов)

## **6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы**

1. «Технология успеха» - деловой интернет-журнал  
<http://www.pplus.ru>
2. «Управление персоналом» - электронная версия печатного журнала  
<http://www.top-personal.ru>
3. «Мотивация и оплата труда» - журнал  
<http://grebennikon.ru/journal-24.html>
4. «Управление человеческим потенциалом» - журнал издается с 2005 года  
<http://grebennikon.ru/journal-26.html>

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.**

Для обеспечения обучения студентов по дисциплине «Управление персоналом» Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.