Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 22.11.2023 16:31:42
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления

_____/П.А. Аркатов/

«29» апреля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПЕРСОНАЛА»

Направление подготовки
27.04.02 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ
Профиль «Управление человеческим капиталом»

Квалификация выпускника
Магистр

Форма обучения:
очная, очно-заочная (2021 год приема)

Москва 2021

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля).

Цель изучения дисциплины:

- формирование научно обоснованных представлений об основных концепциях, подходах и закономерностях управления персоналом организации;
- раскрытие специфики использования психологического знания при комплектовании, учете и оценке кадрового состава организации, а также практических умений, позволяющих эффективно использовать полученные знания при реализации технологий управления развитием персонала.

Задачи изучения дисциплины:

- раскрытие концептуальных, методических и практических основ подготовки персонала развивающейся организации;
- формирование общих представлений о целях, направлениях, этапах и субъектах развития кадрового потенциала организации;
- определение основных задач и содержание деятельности служб по управлению персоналом и профессиональные обязанности менеджера по персоналу;
- сформировать представление о кадровом, информационном, нормативно-методическом, правовом и делопроизводственном обеспечении системы управления персоналом.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП магистратуры.

Дисциплина «Управление качеством персонала» относится к обязательным дисциплинам Блока 1 «Дисциплины» образовательной программы.

Дисциплина взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих магистров по направлению 27.04.02 Управление качеством.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-2	Способен проводить квалиметрический анализ качества человеческого капитала на принципах построения современных производственных систем	ПК-2.1 Знать: методы квалиметрического анализа продукции (услуг) при управлении ресурсами ПК-2.2 Знать: принципы построения современных производственных систем ПК-2.3 Уметь: применять методы квалиметрического анализа при управлении ресурсами организации ПК-2.4 Владеть: методами квалиметрического анализа при управлении человеческими ресур-

		сами организации

4. Структура и содержание дисциплины (модуля).

Для очной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы, т.е. 180 академических часа (из них 108 часа – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются в первом семестре 1 курса: лекции -36 часов, семинарские (практические) занятия –36 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Для очно- заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы, т.е. 180 академических часа (из них 124 часа – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются в первом семестре 1 курса: лекции - 28 часов, семинарские (практические) занятия – 28 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Управление качеством персонала» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3.

4.1. Содержание разделов дисциплины (модуля).

Тема 1. *Предмет, задачи и структура курса «Управление качеством персонала»*

Предмет курса, его задачи. Логика изложения учебного материала и структура курса. Место дисциплины в общей системе профессиональных дисциплин, взаимосвязь с другими учебными курсами.

Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента. Управление качеством персонала в системе современного менеджмента. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.

Тема 2. *Теоретические основы управления человеческими капиталом*

Понятие «персонал» организации. Признаки персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям. Факторы, влияющие на структуру организации. Зарубежный опыт классификации персонала.

Понятие трудового потенциала работника в организации. Компоненты трудового потенциала. Показатели и характеристика состояния и использования трудового потенциала в организации, возможности получения интегральной оценки. Применение результатов анализа для выбора направлений и методов работы персонала.

Тема 3. *Сущность управления человеческим капиталом организации.*

Понятие «управление персоналом». Цели и задачи управления персоналом. Выделение двух групп целей системы управления персоналом: цели работника и цели администрации организации, их сходство и различие, определение степени их противоречивости. Место и значение цели системы управления персоналом в обеспечении главных целей организации.

Основные виды деятельности (этапы) по управлению персоналом.

Сущность концепции управления персоналом, ее составляющие: методология, система и технологии управления персоналом.

Системный подход к управлению человеческим капиталом организации и формированию системы управления им.

Тема 4. *Система управления человеческими капиталом организации*

Управление качеством персонала организации как система. Функционально-целевая модель системы управления организацией, состав подсистем управления персоналом в общей системе управления. Система целей управления персоналом – основа функционального разделения труда. Состав, содержание функций управление персоналом, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения.

Организационная структура службы управления персоналом, её место в общей системе управления организацией. Взаимодействие с линейными руководителями.

Цели, задачи, показатели кадрового обеспечения системы управления человеческим капиталом. Методы расчёта количественного состава кадровых служб управления персоналом.

Задачи делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом. Состав основной документации по управлению персоналом.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Основные виды нормативно-методических документов: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о подразделении, должностная инструкция. Порядок разработки должностных инструкций.

Правовое обеспечение системы управления персоналом, сущность и задачи.

Информационное обеспечения системы управления персоналом, его содержание.

Техническое обеспечение системы управления персоналом, его назначение и сущность. Используемые средства технического оснащения, их виды.

Тема 5. *Кадровая политика и стратегия управления человеческим капиталом*

Сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе. Основные направления кадровой политики. Исходные положения формирования кадровой политики. Зависимость кадровой политики организации от общей политики организации, организационной культуры.

Типы кадровой политики и их характеристика.

Методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности (административные, экономические и социально – психологические).

Кадровая политика и стратегия управления человеческим капиталом организацией. Стратегия управления персоналом, как элемент стратегии управления организацией.

Ориентация стратегии управления персоналом на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкретное преимущество организации. Составляющие стратегии управления персоналом: цели организации, её ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления персоналом, качество человеческих ресурсов и т.п. Виды стратегии развития организации и соответствующие им стратегии управления персоналом.

Составляющие эффективности реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.

Тема 6. *Кадровое планирование в организации*

Кадровое планирование как составная часть планирования в организации и как необходимое условие реализации кадровой политики. Цели, задачи и сущность. Уровни планирования: стратегическое, тактическое и оперативное.

Сущность и задачи стратегического планирования персонала. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование. Внешние факторы, конъюнктура и структура рынка, конкуренция, экономическая политика. Внутренние факторы: объём производства и сложность изготовляемой продукции, уровень техники и технологии, организации производства, труда и управления. Разработка стратегического плана кадровой работы в организации.

Оперативный план работы с персоналом, его содержание: планирование потребности в кадрах, планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала, планирование обучения, переподготовка, повышение квалификации, планирование карьеры, кадрового резерва, планирование расходов на персонал.

Планирование потребности в персонале. Качественная и количественная потребность. Методы определения количественной потребности в персонале. Метод трудоемкости производственного процесса, расчет по рабочим местам, нормам обслуживания и нормативам численности. Нормы управляемости. Стохастические методы расчета. Методы экспертных оценок. Планирование расходов на персонал.

Тема 7. *Найм, отбор и прием персонала*

Выбор организацией политики найма. Основные источники (внешние и внутренние) формирования персонала и их сравнительная характеристика. Активные и пассивные пути покрытия дополнительной потребности в персонале.

Содержание и группировка критериев и показателей отбора работников.

Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место. Методы отбора. Отбор с помощью заявительных документов: резюме, анкеты, характеристики, рекомендательные письма. Собеседование, его цель и виды. Технология проведения собеседования. Тестирование, его разновидности и условия применения. Медицинский отбор. Испытательный срок. Соблюдение правовых норм при приеме.

Тема 8. *Профориентация и трудовая адаптация работников*

Понятие, цели и задачи профориентации, основные формы: просвещение, информация, профконсультация. Понятие и сущность социализации трудовой адаптации. Виды социализации адаптации, ее структура: психофизиологическая, профессиональная, социально-психологическая, организационная. Стадии адаптации. Факторы трудовой адаптации: личностные и производственные. Программы адаптации работников на предприятии.

Тема 9. *Управление профессионально-должностным продвижением персонала*

Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений работников. Понятие «ротация» кадров. Характеристика системы профессионально-должностных перемещений работников. Планирование продвижения персонала.

Кадровый резерв, его назначение. Принципы работы с кадровым резервом. Формирование кадрового резерва: определение ключевых должностей (структуры) резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки. Подготовка резерва. Планы индивидуального развития. Оценка работы с кадровым резервом.

Понятие высвобождение персонала. Обстоятельства и причины высвобождения персонала, виды высвобождений. Мероприятия по высвобождению персонала: организационные, экономические, социально-психологические.

Текучесть (увольнение по собственному желанию) персонала, её последствия. Показатели текучести, факторы, условия и мотивы текучести.

Тема 10. *Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала*

Сущность системы непрерывного обучения персонала. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка профессионализма, выбор психологического исследования, экономические оценки.

Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Принципы, методы, формы и виды обучения. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места. Методы обучения, их преимущества и недостатки. Сущность переподготовки работников. Классификация форм повышения квалификации, их характеристика. Учебные центры. Определение эффективности обучения.

Тема 11. *Аттестация сотрудников в организации и деловая оценка*

Сущность, цели, функции деловой оценки сотрудников и использование ее результатов в практической деятельности. Условия формирования системы оценки сотрудников. Процедура деловой оценки. Выбор критериев оценки: результативность труда, показатели

профессионального поведения, деловые и личностные качества. Методы измерения критериев оценки: шкалирования, упорядоченных рангов, альтернативных характеристик, экспертного опроса, метод оценки посредством установки целей. Комплексная оценка качества работы.

Роль линейного руководства при проведении деловой оценки. Назначение и содержание оценочной беседы руководителя с подчиненным. Подведение итогов и использование результатов деловой переписки.

Аттестация сотрудников как форма деловой оценки, ее виды. Основные этапы проведения аттестации: подготовительный, аттестация, заключительный. Опыт развития аттестации на предприятиях.

Оценочные центры и их роль в управлении персоналом.

Тема 12. *Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческим капиталом*

Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Управление качеством персонала» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- конспектирование лекций;
- разработка тематических проектов в виде визуализированных средств представления учебной информации;
- подготовка, представление и обсуждение презентаций на семинарских занятиях;
- организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме бланкового тестирования.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины «Управление качеством персонала» и в целом по дисциплине для всех форм составляет 42% аудиторных занятий.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

- подготовка и выступление на семинарском занятии с докладом и презентацией;
- написание контрольной работы в виде бланкового тестирования;
- проведение устного опроса (собеседования);
- решение кейс-задачи;
- сдача экзамена.

Образцы тестовых заданий для контрольной работы, тем для выполнения докладов и презентаций, контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля, вопросов к экзамену приведены в Приложении 1.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ПК-2	Способен проводить квалиметрический анализ качества человеческого капитала на принципах построения современных производственных систем

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимся планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

ПК-2 - Способен проводить квалиметрический анализ качества человеческого капитала на принципах построения современных производственных систем				
Показатель	**Критерии оценивания**			
	2	**3**	**4**	**5**
знать: методы квалиметрического анализа продукции (услуг) при управлении ресурсами	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие знаний	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний. Допускаются значительные ошибки, проявляет недостаточность знаний, по ряду показателей	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знаний по дисциплине. Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний по дисциплине. Свободно оперирует приобретенными знаниями
знать: принципы построения современных производственных	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие знаний	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний. Допускаются значительные ошибки, проявляет недо-	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие зна-	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следу-

систем		статочность знаний, по ряду показателей	ний по дисциплине. Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	ющих знаний по дисциплине. Свободно оперирует приобретенными знаниями
уметь: применять методы квалиметрического анализа при управлении ресурсами организации	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, принимать обоснованное решения на основе данных управленческого учета, анализировать современные тенденции рынка труда	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие умений в анализе внешней и внутренней среды организации, принятии обоснованных решений на основе данных управленческого учета, анализе современных тенденций рынка труда	Обучающийся демонстрирует частичное умение в анализе внешней и внутренней среды организации, принятии обоснованных решений на основе данных управленческого учета, анализе современных тенденций рынка труда	Обучающийся демонстрирует уверенные навыки в анализе внешней и внутренней среды организации, принятии обоснованных решений на основе данных управленческого учета, анализе современных тенденций рынка труда
владеть: методами квалиметрического анализа при управлении человеческими ресурсами организации	Обучающийся не владеет методами оценки экономической и социальной эффективности проектов, совершенствования системы управления персоналом	Обучающийся демонстрирует начальную стадию владения методами оценки экономической и социальной эффективности проектов, совершенствования системы управления персоналом	Обучающийся частично владеет методами оценки экономической и социальной эффективности проектов, совершенствования системы управления персоналом	Обучающийся в полном объеме владеет методами оценки экономической и социальной эффективности проектов, совершенствования системы управления человеческим капиталом

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Управление качеством персонала».

Шкала оценивания	Описание
Отлично	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в стандартных ситуациях. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Удовлетворительно	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется частичное отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
Неудовлетворительно	Не выполнены виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по большему ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля).

а) основная литература:

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415

2. Ковалевич, И.А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И.А. Ковалевич, В.Т. Ковалевич. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2011. - 210 с. - ISBN 978-5-7638-2237-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229597

б) дополнительная литература:

Управление персоналом : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 280 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01749-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363

в) программное обеспечение и интернет-ресурсы:

Програмное обеспечение:

- Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License
- Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

Интернет-ресурсы:

https://www.hr-director.ru (практический журнал по управлению человеческими ресурсами)

http://hrm.ru (ведущий портал о кадровом менеджменте)

https://www.kadrovik.ru (интернет-площадка Национального союза кадровиков для общения, обмена опытом и профессионально значимой информацией в сфере кадрового менеджмента)

https://hh.ru/articles (статьи, обзоры рынка труда, новости, библиотека и полезные материалы)

http://hrmaximum.ru (портал, содержащий полезную информацию по вопросам управления персоналом, популярные статьи и материалы)

https://www.pro-personal.ru (портал профессионального сообщества кадровиков. Содержит полезную и актуальную информацию о трудовом законодательстве России и о технологиях управления персоналом)

http://www.hr-journal.ru (сайт журнала «Работа с персоналом»)

http://hr-portal.ru (обмен опытом и знаниями в HR-менеджменте, возможность получать новые знания, навыки и умения)

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля).

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослу-

шанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические рекомендации для подготовки презентации.

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносится опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;

– значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

– выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
– использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде –2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 -15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления. Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим –показатели Б»), с тем, что бы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступать к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 –60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация - не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации.

Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм

табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt . Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне. Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада ("Следующий слайд, пожалуйста...").

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл - Сохранить как - Тип файла - Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе.

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента. Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельной работы;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу.

Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя.

Ключевым требованием при подготовке контрольной работы выступает творческий подход, умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых рекомендаций и решений проблем, чётко и логично излагать свои мысли. Подготовку контрольной работы следует начинать

с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

Методические указания для обучающихся по участию в решении кейс-задач ситуационного практикума.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические рекомендации на составления и выступления с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения.

Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

– самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);
– непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
– подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к экзамену необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к экзамену учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

10. Методические рекомендации для преподавателя

Курс «Управление качеством персонала» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки менеджеров и специалистов по управлению.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изу-

чаемой темы, но и практику применения технологий набора и отбора персонала в современных отечественных организациях.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам менеджмента.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно, ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником.

Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в докладе, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика докладов и презентаций позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Материалы представленного доклада и презентации может стать частью будущей выпускной квалификационной работы студента, так как многие управленческие вопросы связаны с вопросом организации набора и отбора персонала. Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки магистратуры **27.04.02 «Управление качеством»**.

Программу составил:

доцент, к.э.н. И.В. Белянина

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом» «30» августа 2021 г., протокол № 1.

Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор М.М. Крекова

Приложение 1
к рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление подготовки: 27.04.02 «Управление качеством»
ОП: «Управление человеческим капиталом»
Форма обучения: очная, очно-заочная
набор 2021 года

Вид профессиональной деятельности:
- организационно-управленческая;
- научно-исследовательская.

Кафедра: «Управление персоналом»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Управление качеством персонала

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:

- *перечень тем для докладов и презентаций;*
- *примерные вопросы для контрольной работы в формате бланкового тестирования;*
- *вопросы по темам дисциплины;*
- *кейс-задача;*
- *вопросы для подготовки к экзамену.*

Составитель:

к.э.н. Белянина Ирина Владимировна

Москва, 2021 год

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Управление качеством персонала					
ФГОС ВО **27.04.02 «Управление качеством»**					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
Индекс	**Формулировка**				
ПК-2	Способен проводить квалиметрический анализ качества человеческого капитала на принципах построения современных производственных систем	ПК-2.1 Знать: методы квалиметрического анализа продукции (услуг) при управлении ресурсами ПК-2.2 Знать: принципы построения современных производственных систем ПК-2.3 Уметь: применять методы квалиметрического анализа при управлении ресурсами организации ПК-2.4 Владеть: методами квалиметрического анализа при управлении человеческими ресурсами организации	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия, практические занятия	УО, Т, ДС, Экзамен ДС, К-З К-З	**Пороговый уровень:** знает содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; виды управленческих решений и методы их принятия; ориентируется в тенденциях развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале; свободно ориентируется в ключевых моментах внешней и внутренней среды организации, умеет оценивать их влияние на организацию и персонал; владеет методами разработки и реализации стратегии привлечения персонала, методами оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом

**- Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП.

Перечень тем для подготовки доклада и презентации

Доклад и презентация, направлен на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках профессиональной компетенции ПК-2. В каждом семестре обучающийся должен сделать 2 доклада, формирующих ПК-2.

Критерии оценки доклада.

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
– суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
– описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента при представлении доклада.
3. Представление, а не чтение материала.
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.
5. Четкость дикции.
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.

Оценка «хорошо» при невыполнении любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при невыполнении любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий.

Критерии оценки презентации.

Показатели	3 балла	4 балла	5 балла
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
Изложение материала	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите

Перечень тем для подготовки доклада и презентации:

1. Глобализация и Управление качеством персонала.
2. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия и пути ее совершенствования.
3. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами.
4. Кадровая служба компании: экономические и профессиональные критерии оценки эффективности.
5. Концепции «управление персоналом» и «Управление качеством персонала»: сравнительный анализ.
6. Корпоративная культура компании и внутренние коммуникации.
7. Организация информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами.
8. Основные направления управления человеческими ресурсами в международных компаниях.
9. Особенности управления человеческими ресурсами в организациях различной организационно-правовой формы.
10. Особенности управления человеческими ресурсами в отраслях народного хозяйства (на примере одной отрасли).
11. Оценка результатов деятельности персонала организации.
12. Перспективы и особенности развития управления человеческими ресурсами в России.
13. Проблемы формирования профессиональной кадровой службы в организации.
14. Роль и место кадровых служб в достижении целей организации.
15. Рынок труда как социальная среда распределения и обмена рабочей силы
16. Система кадрового планирования в организации.
17. Система организации управленческого труда в организации.
18. Система оценки деятельности кадровой службы.
19. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.
20. Традиционные и современные методы кадрового планирования.
21. Трудовой потенциал работника и трудовой потенциал организации: характеристика, структура и оценка.
22. Управление инновациями в кадровой работе.
23. Управление персоналом в условиях внешнего и внутреннего кризиса.
24. Формирование и развитие организационной культуры.
25. Формирование кадровой политики на различных этапах жизненного цикла предприятия.
26. Формирование управленческого потенциала в современных условиях.
27. Аттестация персонала на базе системы управления по целям (МВО).
28. Аудит управления человеческими ресурсами.
29. Диагностика и оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами.
30. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия и пути ее совершенствования.
31. Исследование и разработка программ адаптации в конкретных условиях.
32. Исследование программ обучения персонала, оценка их эффективности.
33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
34. Оптимизация численности персонала.
35. Организация обучения персонала.
36. Организация эффективной системы компенсаций в организации.
37. Повышение конкурентных преимуществ организации за счет улучшения использования кадрового потенциала.
38. Повышение лояльности персонала, текучесть и проблема абсентеизма в компании.
39. Политика управления карьерой в организации.
40. Построение эффективной системы мотивации персонала: российский и зарубежный опыт.
41. Стратегии набора и отбора персонала в современных условиях.
42. Технология аутплейсмента.
43. Технология Центра оценки (Assessment Center).
44. Управление профориентацией и адаптацией работников.
45. Управление системой набора, отбора и наймом персонала в компании.

Фонд вопросов для контрольной работы в формате бланкового тестирования.

Контрольная работа в формате бланкового тестирования направлена на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Управление качеством персонала», получаемых в ходе освоения профессиональной компетенции ПК-2.

Каждому студенту предлагается комплект тестовых заданий из 20 вопросов (по 10 для проверки каждой из компетенций).

Критерии оценки используются следующие:

«отлично» - 20-19 правильных ответов
«хорошо» - 18-16 правильных ответов
«удовлетворительно» 15-13 правильных ответов
«не удовлетворительно» мене 13 правильных ответов

Для проверки знаний по компетенции ПК-3 (способность на основе концепции всеобщего управления качеством участвовать в подготовке перспективной политики развития организации и разработке систем ее реализации) используется следующий набор вопросов:

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности?

а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом?

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

б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

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

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

3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано:

а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

4. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а - политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б - политику по отношению к временным работающим;

в - уровень оплаты;

г - оценку будущих потребностей в кадрах.

5. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

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

6. Принцип комплексности подразумевает:

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

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управление персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

7. К методам формирования системы управления персоналом относятся:

а - метод аналогий и метод структуризации целей;

б - метод структуризации целей и морфологический анализ;

в - метод аналогий, метод структуризации целей и морфологический анализ.

8. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

а - метод аналогий;

б - метод творческих совещаний.

9. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации:

а – административные, экономические, социально-психологические;

б – экономические, статистические;

в - социально-психологические;

10. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

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

а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

12. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия:

а – административные, экономические;

б – экономические, социально-психологические;

в - административные, экономические, социально-психологические.

13. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:
   а - административные;
   б - экономические;
   в - социально-психологические.

14. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:
   а - да;
   б - иногда;
   в - нет.

15. Трудовой потенциал - это:
   а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
   б - это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;
   в - способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

16. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:
   а - должностной инструкцией;
   б - оценочным листом сотрудника;
   в - листом интервьюера;
   г - анкетой работника.

17. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:
   а - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
   б - прекращение приема на работу;
   в - заключение краткосрочных контрактов.

18. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:
   а - численную адаптацию рабочей силы;
   б - функциональную адаптацию рабочей силы;
   в - лизинг рабочей силы.

19. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационные структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:
   а - численную адаптацию рабочей силы;
   б - функциональную адаптацию рабочей силы;
   в - дистанционную адаптация рабочей силы;
   г - лизинг рабочей силы.

20. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:

а - стандартных режимов работы;
б - гибких режимов рабочего времени;
в - частичной занятости

Для проверки знаний по компетенции ПК-2 (способность разрабатывать рекомендации по практическому использованию полученных результатов исследований) используется следующий набор вопросов:

1. Занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течение меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы представляет использование:
   а - стандартных режимов работы;
   б - гибких режимов рабочего времени;
   в - частичной занятости.

2. Адаптация - это:
   а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
   б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях;
   в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

3. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:
   а - да;
   б - нет.

4. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:
   а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
   б - использование испытательного срока для новичка;
   в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
   г – все ответы верны.

5. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:
   а - продвижение изнутри;
   б - компенсационная политика;
   в - использование международных кадров.

6. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:
   а - самопроявившиеся кандидаты;
   б - безработные;
   в - неквалифицированные работники.

7. Краткая трудовая биография кандидата является:
   а - профессиограмма;
   б - карьерограмма;
   в - анкетой сотрудника;
   г - рекламным объявлением.

8. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:
   а - да;
   б - иногда;
   в - нет.

9. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:
   а - психологические тесты;
   б - проверка знаний;
   в - проверка профессиональных навыков;
   г - графические тесты.

10. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:
   а - психологические тесты;
   б - проверка знаний;
   в - проверка профессиональных навыков;
   г - графический тест.

11. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:
   а - отбор кандидатов;
   б - найм работника;
   в - подбор кандидатов;
   г - привлечение кандидатов.

12. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:
   а - анализ анкетных данных;
   б - профессиональное испытание;
   в - экспертиза почерка.

13. Что представляет процесс набора персонала:
   а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
   б - прием сотрудников на работу;
   в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

14. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано:
   а - привычкой тех, кто работает;
   б - приемом по рекомендательным письмам;
   в - требованием со стороны самой работы;
   г - недостаточной практикой набора.

15. К преимуществам внутренних источников найма относят:
   а - низкие затраты на адаптацию персонала;
   б - появление новых идей, использование новых технологий;
   в - появление новых импульсов для развития.

16. К достоинствам внешних источников привлечения персонала:
   а - низкие затраты на адаптацию персонала;

б - появление новых импульсов для развития;
в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

17. Что следует понимать под текучестью персонала:
а - все виды увольнений из организации;
б - увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
в - увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
г - увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

18. Развитие персонала - это:
а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

19. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):
а - инструктаж;
б - деловые игры;
в – все ответы верны.

20. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам):
а - ученичество и наставничество;
б - разбор конкретных ситуаций;
в - деловые игры;
г – а и б

Вопросы по темам дисциплины.

Перечень контрольных вопросов для оценки уровня знаний по дисциплине «Управление качеством персонала», получаемых в ходе освоения профессиональной компетенции ПК-2.

Тема 1. Предмет, задачи и структура курса «Управление качеством персонала»
Вопросы для обсуждения:

1. Что такое персонал предприятия?
2. В чем состоит суть концепции УЧР?
3. В чем состоит специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов?
4. Что значит экономическая эффективность?
5. Что такое социальная эффективность?

Тема 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами
Вопросы для обсуждения:

1. С чем связано возникновение службы управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях?
2. Какие можете назвать задачи УЧР?
3. Какие группы ресурсов использует организация? Считаются ли люди особенным видом ресурсов среди других в рамках концепции УЧР?
4. В чем состоит специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов?

Тема 3. Сущность управления человеческими ресурсами организации.
Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом повлияло распространение идей школы "научного управления" Ф.Тейлора на развитие службы УП на предприятиях?
2. Оказывало ли государство влияние на развитие службы УП?
3. Какие функции включает в себя современная служба УП на предприятии?

Тема 4. Система управления человеческими ресурсами организации
Вопросы для обсуждения:

1. Какие задачи решаются службой УП любой организации?
2. Что такое системы управления человеческими ресурсами?
3. Какие отделы на современных российских предприятиях выполняют определенные функции УП?
4. Перечислите отделы, которые может включать служба УП современного предприятия.

Тема 5. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами
Вопросы для обсуждения:

1. Что является основным критерием классификации видов увольнений?
2. Что собой представляет "заключительное интервью"?
3. Охарактеризуйте систему мероприятий по высвобождению персонала

Тема 6. Кадровое планирование в организации
Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит процесс планирования ЧР?
2. Эффективное планирование ЧР повышает эффективность организации, сокращает ее издержки или нет? Примеры.
3. Влияют на процесс планирования какие-то внутриорганизационные факторы или нет? Примеры

4. Что такое метод экспертных оценок, в чем его преимущества и недостатки?

Тема 7. Найм, отбор и прием персонала

Вопросы для обсуждения:

1. На основании чего отдел человеческих ресурсов начинает процесс обеспечения организации персоналом?
2. Из каких стадий состоит процесс приема на работу?
3. Какие факторы внешней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?
4. Какие факторы внутренней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?

Тема 8. Профориентация и трудовая адаптация работников

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое трудовая адаптация?
2. Какие два основные направления трудовой адаптации Вы знаете?
3. Процесс трудовой адаптации затрагивает только молодых, вновь пришедших в организацию сотрудников или нет?
4. Какие четыре вида адаптации Вы знаете? Их содержание, примеры

Тема 9. Управление профессионально-должностным продвижением персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом можно мотивировать сотрудников современной организации с помощью каждой из известных Вам теорий мотивации?
2. Перечислите цели системы материального стимулирования организации?
3. Перечислите и опишите оригинальные системы оплаты труда, используемые в странах с развитой рыночной экономикой

Тема 10. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой процесс профессионального развития сотрудников организации?
2. На основании чего сотрудники службы УЧР определяют нуждаются ли сотрудники организации в профессиональном обучении или нет?
3. Перечислите основные принципы обучения взрослых людей.
4. Какие факторы могут мотивировать сотрудников на участие в программе профессионального обучения?

Тема 11. Аттестация сотрудников в организации и деловая оценка

Вопросы для обсуждения:

1. С какой целью организации используют систему деловой оценки персонала?
2. Каким образом организации оптимизируют системы деловой оценки персонала?
3. В чем заключается метод деловой оценки персонала – метод альтернативных характеристик?
4. Охарактеризуйте этапы проведения и содержание аттестационного собеседования.

Тема 12. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом подбор персонала, развитие и подготовка персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала влияют на реализацию целей организации?
2. Сколько ключевых отделов службы УП должно быть на современном предприятии?
3. Каким образом можно устранить противоречие между линейными и функциональными руководителями с помощью концепции двойной ответственности?

Описание учебных кейсов.

Решение кейсовых ситуаций по дисциплине «Управление качеством персонала» направлено на оценку уровня владения навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональной компетенции ПК-2.

Критерии для оценки работы учащегося над решением кейс-задач.

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	– изложение материала логично, грамотно, без ошибок; – свободное владение профессиональной терминологией; – умение высказывать и обосновать свои суждения; – студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; – студент организует связь теории с практикой.
Хорошо	– студент 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 правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
Удовлетворительно	– студент 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.
Неудовлетворительно	– отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; – в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Кейс 1

Исходные данные. Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

а) пресечь конфликт на работе и порекомендовать разрешить конфликтные взаимоотношения в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персона, чьей функцией это является;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Кейс 2

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Постановка задачи. Как Вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратиться к коллективу - пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;

г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

Кейс 3

Исходные данные. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Постановка задачи. Как Вы начнете беседу при встрече:

а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: "Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?";

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Кейс 4

Исходные данные. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи. Как Вы ответите на звонок:

а) "Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется";

б) "Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся"

в) "Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь";

г) "В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача".

Кейс 5

Исходные данные. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи. По какому пути Вы пойдете и почему:

а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

б) предложите решать этот вопрос отделу кадров, поскольку это их работа;

в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Кейс 6

Исходные данные. Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то

оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут. Вы видите ту же картину

Постановка задачи. Как Вы себя поведете:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы – новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;

г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмите этих рабочих (работников) на заметку

Кейс 7

Исходные данные. Татьяна Горохова закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 12 лет работы преподавателем в одном из вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 4 лет Татьяна занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Татьяне большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Татьяна очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями предприятия, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Татьяна Горохова провела около часа с Генеральным директором предприятия, объяснившим ей чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Татьяной однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Татьяна – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Татьяна не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Татьяна подняла вопрос о необходимости сокращения некоторых работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Татьяна разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Татьяна просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Татьяна ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Татьяна подала заявление об уходе.

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Татьяна Горохова? Почему она хочет покинуть предприятия?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Татьяны? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Татьяну Горохову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Татьяны) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Татьяны обучение ее потребностям?

Что бы вы предложили в замен или в дополнение к сделанному?

5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Кейс 8

Исходные данные. Транснациональный холдинг «Меркурий» начал свои операции в России с создания трех дочерних предприятий: «Альфа», «Омега» и «Сигма». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.

После 3 месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Меркурия» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающую американскую систему бизнес-управления с отечественной.

Директор по человеческим ресурсам остался доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на 1-ю программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день в ответе одного из директоров он увидел отказ отправить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение».

Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед обучающей программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор предприятия «Альфа» сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на 1-й программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причина возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.

2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора дочернего предприятия?

3. Как можно было бы избежать конфликта?

Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Кейс 9

Исходные данные. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:

а) установить контакт с приверженцами нового стиля и, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;

в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им, разобраться и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т. д.;

г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые стратегические задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива и не противопоставлять новое старому

Кейс 10

Исходные данные. Компания «Русса» занимается оптовой реализацией продовольственных товаров. В 2013 году компания имела 5 коммерческих агентов и объем реализации 500.000 тыс.руб. В 2014 году компания намерена достичь объема реализации 700.000 тыс.руб.

Постановка задачи. С помощью метода экстраполяции определить, сколько коммерческих агентов понадобится компании «Русса» для достижения ее целей.

Кейс 11

Исходные данные. Руководитель отдела продаж компании ООО «Компьютерный мир», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. рублей. Увеличение ожидается за счет 10%-го расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж ООО «Компьютерный мир» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и 1 секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает за телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако, не являются программистами.

За текущий год объем реализации ООО «Компьютерный мир» вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Постановка задачи. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.

Кейс 12

Исходные данные и постановка задачи. Кадровому агентству по подбору персонала требуется помощник специалиста по подбору персонала. Необходимо составить объявление об имеющейся вакансии.

Методические указания. В объявлении об имеющейся вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организации, где он будет работать. Изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Указать телефон, факс для передачи резюме.

Кейс 13

Исходные данные. ОАО «Молот» имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 82% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение 4 часов.

Прием сборщиков на ОАО «Молот» осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Вопросы для обсуждения:

1. Существует ли, по-вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Кейс 14

Исходные данные. Ирина Хромова, директор по человеческим ресурсам ООО «Графика», получила свой персональный компьютер три дня назад. После того, как естественная радость от этого долгожданного события несколько утихла, Ирина начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно, приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Ирина никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал недельные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения–5000 руб. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 200 рублей за час. Начальник отдела информатики ООО «Графика» предложил Ирине свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Ирины находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

Вопросы для обсуждения:

1.Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.

2.Определите цели программы профессионального обучения. 3. Что должна сделать Ирина?

Кейс 15

Исходные данные. Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить устное представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажам на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны - от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы для обсуждения:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить ее эффективность?

4.Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Кейс 16

Практическая ситуация "Вечер встречи"

Исходные данные. Университетские друзья Владимир, Олег, Ирина и Иван, которые не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

"Мне ужасно надоела моя работа", - сказал Иван. "Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда семья уже спит. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше по-

лучать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравится командовать. Но это, видно, не для меня".

"Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем не удовлетворена тем, что мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимание на то, кто сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне - уйду".

"Я тоже пытался сделать карьеру", - перебил Ирину Владимир. "Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем не очень плохо. Зарплата у меня приличная. Отработал свое и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям мы ходим в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, свежий воздух, песни поем. Что еще надо. Так что я своей работой доволен".

"Удивительные вы все люди. Все о деньгах, да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости я от этого не испытываю. Сидит пять человек в тесной комнате, мой сосед курит беспрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска всегда обеспечены. Так что приходиться мириться. А что поделаешь надо думать о будущем", так закончил свой монолог Олег.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте отношение к своей работе персонажей ситуации.
2. Оправдались или нет ожидания по отношению к работе персонажей ситуации? Если нет, объясните почему.

Осуществите последовательный разбор мотивов поведения героев в соответствии с каждой из известных Вам теорий мотивации.

Кейс 17

Практическая ситуация " Продавец-звезда"

Исходные данные. Когда Денис Фомин был ребенком, родители всегда поощряли его за проявление независимости. В школьные годы он вполне преуспевал и в классе, и вне его. В начальной школе он всегда старался выступать в роли регулировщика движения или наблюдать за порядком в столовой. Правда, маму беспокоило, что он не особо ладил со своими ровесниками. Но Денис обычно объяснял это так: «Они мне не нужны. Кроме того, многие вещи они не могут делать так же хорошо, как я. А у меня нет времени им помогать; я слишком занят самосовершенствованием. Денис продолжал преуспевать и в старших классах, и в колледже. Он всегда был одним из первых по успеваемости в своем классе, очень хорошо бегал на длинные дистанции и входил в команду по легкой атлетике, как в школе, так и в колледже. В колледже он не вступал в студенческие общины и жил на квартире. Окончив колледж, Денис пошел работать в крупную страховую компанию и скоро стал одним из лучших агентов. Денис очень гордился тем, что был в пятерке самых лучших страховых агентов в течение шести лет из восьми, что он проработал в компании.

В головном офисе страховой компании исполнительный комитет, ответственный за назначение людей на ключевые должности, обсуждал вакансию менеджера по продажам в Северо-западном регионе. Менеджер по персоналу представил следующий доклад: «Как вы

знаете, регион Северо-западный отстает от других по уровню продаж. Нам необходимо найти сильно мотивированного человека, чтобы он в этой ситуации мог принять на себя ответственность и изменить ситуацию. После тщательного поиска я рекомендую на эту должность Дениса Фомина. Как вам известно, Денис очень хорошо работает в компании и достиг выдающихся результатов. Он очень мотивированный человек. Я думаю, он именно тот, кто нужен для этой работы».

Вопросы для обсуждения:

1. Согласны ли вы с менеджером по персоналу? Почему?
2. Если принять во внимание биографию Дениса, какие мотивы из рассмотренных в главе могут оказаться очень важными для него? Какие мотивы будут менее существенными? Найдите в приведенном примере конкретные подтверждения каждому мотиву.

Какого рода мотивация может быть существенной для людей, занимающих должность специалистов по продажам? Какой тип мотивации желателен для людей, занимающих должность менеджеров?

Кейс 18

Исходные данные. Олег Назаров - директор филиала крупного российского коммерческого банка. Филиал был образован на базе местного коммерческого банка. Один из приоритетов Олега - создание системы управления персоналом. Банк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Олег пытался, в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 35% от оклада.

Вопросы для обсуждения:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Олега Назарова? Какие шаги он должен предпринять лично?

Кейс 19

Исходные данные. Юрий Суворов, директор по персоналу торговой фирмы ООО «Магнат», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Юрий рассказал о ней Генеральному директору ООО «Магнат» -компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Санкт-Петербурга. Генеральный директор заинтересовался рассказом Юрия и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей ООО «Магнат». Через две недели Юрий провел однодневный семинар с 10 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура" - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям ООО «Магнат» подготовить в течение недели планы, развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Юрий получил только два плана. В течение следующих двух недель - еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Юрия расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт - "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно объяснить полученный Юрием результат?
2. Как ему следовало поступить?

Что делать в сложившейся ситуации?

Кейс 20

Исходные данные. Глеб Чуров, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Глеба, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 18 штатных инструкторов и 7 технических сотрудников. Глеб также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 75% объема работ Центра.

По мнению Глеба, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Глебу?

Кейс 21

Исходные данные. Отдел человеческих ресурсов крупной национальной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 85 из разосланных 180 анкет. Результаты опроса показали, что

•71% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

•52% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

•40% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 18% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

•75% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

•80% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 20% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?

Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Кейс 22

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 персоналам:

- 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 не денежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи. Расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Список вопросов по дисциплине «Управление качеством персонала».

Экзамен является формой аттестации по дисциплине. В ходе экзамена студенту предлагается ответить на экзаменационный билет, содержащий два вопроса, первый из которых позволяет проверить уровень сформированности компетенции ПК-3, второй ПК-2.

1. Цели и основные направления деятельности по управлению человеческим капиталом?
2. В чем отличие кадровой стратегии от кадровой политики? Какие условия позволяют говорить о наличии кадровой стратегии?
3. Как влияет переход от индустриального к информационному обществу на Управление качеством персонала?
4. Каковы основные вехи формирования современной системы управления человеческими ресурсами на Западе? В чем сходство и отличие от этой практики опыта бизнес-организаций России?
5. Когда у российских компаний возникает потребность в совершенствовании системы управления человеческими ресурсами, и каковы этапы этого процесса?
6. Когда российские компании заговорили о «кадровом дефиците» и чем он обусловлен?
7. Каковы внутренние резервы решения проблемы дефицита человеческих ресурсов в компаниях?
8. Каковы особенности процесса обучения работников в российских компаниях? В чем состоит сходство и различие с западными компаниями?
9. Как компании отвечают на угрозу трудовых конфликтов?
10. Каково соотношение социальной и кадровой политики российских компаний?
11. Каковы функции социального пакета в России? Почему в большинстве российских компаний и организаций социальный пакет общий, а не дифференцированный?
12. Что такое «стратегия выживания» в экономической и кадровой политике компаний? Можно ли считать «стратегию выживания» стратегией?
13. Кадровая политика и ее принципы.
14. Кадровые службы и их место в управлении.
15. Задачи и содержание кадрового планирования.
16. Карьерное целеполагание и принципы карьерной стратегии.
17. Планирование развития карьеры.
18. Стадии развития теории управления человеческими ресурсами за рубежом.
19. Критерии оценки персонала управления.
20. Методы оценки персонала управления.
21. Диагностический подход к оценке результативности труда персонала управления.
22. Методы оценки результативности труда персонала управления.
23. Проекты рабочих мест и их роль в управлении персоналом.
24. Методика анализа и конструирования проектов рабочих мест.
25. Сущность и значение аттестации.
26. Формы власти и влияние.
27. Руководство: стиль и эффективность.
28. Характеристика основных типов стиля руководства.
29. Мотивация и ее роль в достижении целей управления.
30. Содержательные теории мотивации.
31. Процессуальные теории мотивации.
32. Проблемы мотивации в современных условиях.
33. Место и роль стимулирующей функции заработной платы.
34. Совершенствование оплаты труда как фактор мотивации.
35. Гибкие системы оплаты труда.
36. Методы управления человеческими ресурсами.
37. Способы административного и экономического воздействия.

38. Методы индивидуальной работы с подчиненными.
39. Групповые методы управления и их эффективность.
40. Факторы, влияющие на эффективность групповой работы.
41. Факторы эффективности взаимодействия руководителя и подчиненных.
42. Принципы взаимодействия руководителя с подчиненными.
43. Сущность, цели и содержание самоменеджмента.
44. Методы рационализации деятельности персонала управления.
45. Метод делегирования полномочий.
46. Метод расстановки приоритетов.
47. Оценка результатов обучения и развития персонала.
48. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами.
49. Кадровое планирование и программы карьерного развития за рубежом.
50. Методы и критерии японского и американского руководства.

Вариант экзаменационного билета

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления, кафедра «Управление персоналом»
Дисциплина «Управление качеством персонала»
Образовательная программа 27.04.02 Управление качеством

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

1. Цели и основные направления деятельности по управлению человеческим капиталом?
2. Кадровая политика и ее принципы

Утверждено на заседании кафедры «30» августа 2021г., протокол № 1.

Зав. кафедрой _____ /М.М. Крекова/

Приложение 2
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине
«Управление качеством персонала»

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Кейс-задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
2.	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
3.	Устный опрос собеседование, (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
4.	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

Приложение 3
к рабочей программе

Структура и содержание дисциплины «Управление качеством персонала» по направлению подготовки 27.04.02 «Управление качеством» (магистр) очная форма, набор 2021 года

№ n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттеста-ции	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад/ Презента-ция	К/р (Т)	Э	З
1.	Тема 1. Предмет, задачи и структура курса «Управление качеством персонала»	1	1	4	4		12								
2.	Тема 2. Теоретические основы управления человеческим капиталом	1	2	4	4		12								
3.	Тема 3. Сущность управления человеческим капиталом организации	1	3-4	2	2		10								
4.	Тема 4. Система управления человеческим капиталом организации	1	5	2	2		10								
5.	Тема 5. Кадровая политика и стратегия управления человеческим капиталом	1	6	2	2		10								
6.	Тема 6. Кадровое планирование в организации	1	7	2	2		10								
7	Тема 7. Найм, отбор и прием персонала	1	8	2	2		10								
8	Тема 8. Профориентации и трудовая адаптация работников	1	9-11	2	2		10								
9	Тема 9. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	1	12	2	2		10								
10	Тема 10. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	1	13	2	2		10								
11	Тема 11. Аттестация сотрудников в организации и деловая оценка	1	14	2	2		10								
12	Тема 12. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческим капиталом	1	15-16	2	2		10								
	Форма аттестации	**1**												**Э**	
	Всего часов по дисциплине	**180**		**28**	**28**		**124**					**+**	**+**	**Э**	

Приложение 3
к рабочей программе

Структура и содержание дисциплины «Управление качеством персонала» по направлению подготовки 27.04.02 «Управление качеством» (магистр) очно-заочная форма, набор 2021 года

№ n/n	Раздел	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад/ Презентация	К/р (Т)	Э	З
1.	Тема 1. Предмет, задачи и структура курса «Управление качеством персонала»	1	3	3		9								
2.	Тема 2. Теоретические основы управления человеческим капиталом	1	3	3		9								
3.	Тема 3. Сущность управления человеческим капиталом организации	1	3	3		9								
4.	Тема 4. Система управления человеческим капиталом организации	1	3	3		9								
5.	Тема 5. Кадровая политика и стратегия управления человеческим капиталом	1	3	3		9								
6.	Тема 6. Кадровое планирование в организации	1	3	3		9								
7	Тема 7. Найм, отбор и прием персонала	1	3	3		9								
8	Тема 8. Профориентации и трудовая адаптация работников	1	3	3		9								
9	Тема 9. Управление профессионально-должностным продвижением персонала	1	3	3		9								
10	Тема 10. Обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала	1	3	3		9								
11	Тема 11. Аттестация сотрудников в организации и деловая оценка	1	3	3		9								
12	Тема 12. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческим капиталом	1	3	3		9								
	Форма аттестации	**1**											**Э**	
	Всего часов по дисциплине	**180**	**36**	**36**		**108**					**+**	**+**	**Э**	

Рабочая программы дисциплины
актуализирована и утверждена протоколом заседания кафедры «Управление персоналом» от 30 августа 2022г. № 1

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом» М.М. Крекова

Секретарь А.Ю. Нечитайло