

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 24.09.2025 10:51:57

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный экономический университет»

Институт Институт экономики предприятий

Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом Университета

(протокол №1 от 29 августа 2025 г.)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Наименование дисциплины Б1.О.21 Управление человеческими ресурсами

Основная профессиональная образовательная программа 27.03.02 Управление качеством
Экономика и управление качеством

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр

Самара 2025

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Управление человеческими ресурсами входит в обязательную часть блока Б1. Дисциплины (модули).

Компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде		
УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	Основы проектной деятельности Командообразование и работа в команде Адаптация лиц с ОВЗ Общественный проект «Обучение служением»	Основы проектной деятельности Управление изменениями Производственная практика: преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3.2. Анализирует возможные последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого	Основы проектной деятельности	Основы проектной деятельности Производственная практика: преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-10 - Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством		
ОПК-10.1. Владеет основами оценки рисков при управлении качеством		Управление рисками Производственная практика: преддипломная практика Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Управление человеческими ресурсами в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Универсальные компетенции (УК):

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
УК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде	УК-3.1: Знать:	УК-3.1: Уметь:	УК-3.1: Владеть (иметь навыки):
	особенности социального взаимодействия и командной работы	осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	навыками командной работы
УК-3.2. Анализирует возможные последствия	УК-3.2: Знать:	УК-3.2: Уметь:	УК-3.2: Владеть (иметь навыки):

личных действий в социальном взаимодействии и командной работе, и строит продуктивное взаимодействие с учетом этого	последствия личных действий в социальном взаимодействии и командной работе	определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия с соблюдением установленных норм и правил
---	--	---	---

Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

ОПК-10 - Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
ОПК-10.1. Владеет основами оценки рисков при управлении качеством	ОПК-10.1: Знать:	ОПК-10.1: Уметь:	ОПК-10.1: Владеть (иметь навыки):
	методы оценки рисков при управлении качеством	оценивать возможные последствия при принятии решений в области управления качеством	навыками разработки мероприятий по минимизации рисков

3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 4
Контактная работа, в том числе:	56.3/1.56
Занятия лекционного типа	36/1
Занятия семинарского типа	18/0.5
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.3/0.01
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	53.7/1.49
Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации: Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	144
Зачетные единицы	4

4. Содержание дисциплины

Тематический план дисциплины Управление человеческими ресурсами представлен в таблице.

Разделы, темы дисциплины и виды занятий

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
-------	--	-------------------	------------------------	--

		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		
			Практич. занятия				
1.	Сущность, цели и функции системы управления человеческими ресурсами организации	2	2			1.7	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
2.	История формирования научных концепций об управлении человеческими ресурсами	2				4	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
3.	Человеческие ресурсы как объект HR-менеджмента. Кадровый потенциал организации	2				4	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
4.	Кадровая политика организации	2				4	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
5.	Основы делопроизводства. Перечень кадровых документов организации	2	2			2	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
6.	Правовое регулирование условий труда в российских компаниях	2				4	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
7.	Планирование потребности в персонале	2	2			2	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
8.	Философия набора и отбора персонала	2				4	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
9.	Управление процессом адаптации работников организации	2	2			2	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
10.	Управление мотивацией работников организации	2	2			2	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
11.	Основы построения системы стимулирования	2	2			2	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
12.	Сущность, цели, организационные формы и этапы организации обучения персонала	2				4	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
13.	Определение потребности в обучении персонала. Оценка результатов обучения, переподготовки и повышения квалификации	2	2			2	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
14.	Управление карьерой: виды карьеры, субъекты и стадии карьерного развития	2				4	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
15.	Формирование, подготовка и	2				4	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1

	использование кадрового резерва организации						
16.	Бюджетирование затрат на персонал	2	2			2	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
17.	Показатели оценки результатов деятельности персонала	2				4	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
18.	Оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации	2	2			2	УК-3.1, УК-3.2, ОПК-10.1
	Контроль	34					
	Итого	36	18	0.3	2	53.7	

5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Литература:

Основная литература

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559924>

Дополнительная литература

1. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.]; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17946-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568774>

2. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560094>

5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС ; ОС "Альт Рабочая станция" 10; ОС "Альт Образование" 10

2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный, МойОфис Стандартный 3, МойОфис Профессиональный 3

5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)

2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)

3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/>)

4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

2. Справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

5.5. Специальные помещения

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

6. Фонд оценочных средств по дисциплине Управление человеческими ресурсами:

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

№ п/п	Задание	Ключ к заданию / Эталонный ответ	Критерии оценивания
1	С точки зрения теории социального взаимодействия дайте верный ответ. Совокупность физических лиц, состоящих с организацией в отношениях, регулируемых трудовым договором (договором найма), - это 1. Персонал организации 2. Промышленно-производственный персонал организации 3. Трудовой коллектив организации 4. Производственный коллектив организации	1	Указан единственно верный вариант ответа
2	Трудовой потенциал работника как инструмент реализации личности в команде включает в себя следующие компоненты: 1. Психологический, физиологический, квалификационный, организационный 2. Психологический, физиологический, квалификационный, личностный 3. Психофизиологический, квалификационный, кадровый,	2	Указан единственно верный вариант ответа

	организационный 4. Личностный, профессиональный, квалификационный, организационный												
3	Человеческий капитал как возможный инструмент для будущей реализации личности в командной работе – это 1. Сформировавшаяся на рынке труда цена рабочей силы 2. Капитал, вкладываемый работодателем в приобретение и использование рабочей силы 3. Способность людей к участию в трудовой деятельности 4. Интеллектуальные способности, знания, умения, навыки, полученные в процессе образования и практической деятельности человека	4	Указан единственно верный вариант ответа										
4	Совокупность свойств человека, проявляющихся в процессе труда и включающих в себя квалификацию и личностные характеристики работника, для реализации своей роли в командной работе - это 1. Профессионализм 2. Компетентность 3. Профпригодность 4. Качество рабочей силы	4	Указан единственно верный вариант ответа										
5	Выберите оптимальный вариант ответа, исходя из теории социального взаимодействия Общность целей, взаимное психологическое признание, постоянное практическое взаимодействие, наличие определённой культуры – это признаки, характеризующие 1. Персонал организации 2. Производственный персонал организации 3. Трудовой коллектив организации 4. Производственный коллектив организации	3	Указан единственно верный вариант ответа										
6	С учетом принципов социального взаимодействия установите соответствие понятий необходимых качеств работника и их характеристики.	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>В</td><td>А</td><td>Г</td><td>Б</td></tr></table>	1	2	3	4	В	А	Г	Б	Указаны все верные варианты ответов		
	1		2	3	4								
	В		А	Г	Б								
	<table><tr><th>Качества</th><th>Характеристика</th></tr><tr><td>1. Качество рабочей силы</td><td>А. Совокупность общего и профессионального образования, знаний, умений, профессиональных навыков и производственного опыта работника</td></tr><tr><td>2. Квалификация</td><td>Б. Свойство людей систематически, эффективно и надёжно выполнять сложную деятельность в самых разнообразных условиях</td></tr><tr><td>3. Компетентность</td><td>В. Совокупность свойств человека, проявляющихся в процессе труда и включающих в себя квалификацию и личностные характеристики работника</td></tr><tr><td>4. Профессионализм</td><td>Г. Основанная на общей и профессиональной подготовке способность работника качественно и безошибочно выполнять профессиональные функции в обычных и экстремальных ситуациях, успешно осваивать новые и быстро адаптироваться к изменяющимся производственным условиям</td></tr></table>		Качества	Характеристика	1. Качество рабочей силы	А. Совокупность общего и профессионального образования, знаний, умений, профессиональных навыков и производственного опыта работника	2. Квалификация	Б. Свойство людей систематически, эффективно и надёжно выполнять сложную деятельность в самых разнообразных условиях	3. Компетентность	В. Совокупность свойств человека, проявляющихся в процессе труда и включающих в себя квалификацию и личностные характеристики работника		4. Профессионализм	Г. Основанная на общей и профессиональной подготовке способность работника качественно и безошибочно выполнять профессиональные функции в обычных и экстремальных ситуациях, успешно осваивать новые и быстро адаптироваться к изменяющимся производственным условиям
	Качества		Характеристика										
1. Качество рабочей силы	А. Совокупность общего и профессионального образования, знаний, умений, профессиональных навыков и производственного опыта работника												
2. Квалификация	Б. Свойство людей систематически, эффективно и надёжно выполнять сложную деятельность в самых разнообразных условиях												
3. Компетентность	В. Совокупность свойств человека, проявляющихся в процессе труда и включающих в себя квалификацию и личностные характеристики работника												
4. Профессионализм	Г. Основанная на общей и профессиональной подготовке способность работника качественно и безошибочно выполнять профессиональные функции в обычных и экстремальных ситуациях, успешно осваивать новые и быстро адаптироваться к изменяющимся производственным условиям												
7	В рамках реализации личности в команде, установите соответствие между методами оценки персонала и их содержанием, применяемые на предприятии	<table><tr><td>1</td><td>Б</td></tr><tr><td>2</td><td>В</td></tr><tr><td>3</td><td>А</td></tr></table>	1	Б	2	В	3	А	Указаны все верные варианты ответов				
1	Б												
2	В												
3	А												

	1	Критический инцидент	А	Предполагает проставление оценок по шкале с балльными оценками								
	2	Самооценка	Б	Предполагает создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения								
	3	Шкалирование	В	Предполагает письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств (безубыточности)								
8	С целью реализации роли личности при работе в команде необходимо проводить оценку результатов деятельности. Укажите последовательность этапов оценки результатов работников при работе в команде.				1	2	3	4	5	6	Дан верный ответ	
	1	А. Оценка работы по факторам конкретного исполнителя			Б	Г	А	Д	Е	В		
	2	Б. Описание трудовых функций										
	3	В. Определение оценки уровня квалификации сотрудника										
	4	Г. Определение требований к работе и сотрудникам										
	5	Д. Расчет общей оценки результатов работы										
	6	Е. Сопоставление общей оценки со стандартом										
9	С целью реализации роли личности при работе в команде необходимо проводить оценку результатов деятельности. Укажите последовательность этапов адаптации персонала.				1	2	3				Дан верный ответ	
	1	А. Этап интеграции			Б	В	А					
	2	Б. Ознакомительный этап										
	3	В. Оценочный этап										
10	Оценка деятельности каждого человека, зачисленного в резерв и принятие решения об оставлении или исключении его в составе резерва производится с целью реализации его роли в команде на какое число месяца?				1 раз в год						Указан единственно верный вариант ответа	
11	С целью реализации роли сотрудника в команде, пересмотр резерва кадров проводится один раз в год по состоянию на какое число месяца?				1 декабря						Указан единственно верный вариант ответа	
12	Для какого этапа карьеры характерен пик совершенствования квалификации и обучение молодежи как инструмента реализации роли сотрудника в команде?				сохранения						Указан единственно верный вариант ответа	
13	Система пожизненного найма характерна для какой страны?				Японии						Указан единственно верный вариант ответа	
14	Выберите оптимальный способ решения, исходя из имеющихся у компании ресурсов. В цехе по производству моющих средств работает 60 аппаратов. Каждый аппарат обслуживается звеном в составе трёх человек. График работы четырёхсменный (четыре смены по 6 часов). Цех работает непрерывно, а среднее число явочных дней одного рабочего в году – 225. Плановая среднесписочная численность рабочих цеха составит				1168 чел.						Допустимые ответы: 1168; 1168 чел.	
15	Выберите оптимальный способ решения, исходя из имеющихся у компании ресурсов. Численность рабочих на начало планового года составила 4720 чел. К концу года планируется увеличение объёма производства на 6% и производительности труда на 4,5%. Выбытие работников по всем причинам планируется в размере 12% среднегодовой численности. Дополнительная потребность предприятия в рабочих на прирост численности и на возмещение убыли				638 чел.						Допустимые ответы: 638; 638 чел.	

	составит																							
16	Выберите оптимальный способ решения, исходя из принципов реализации роли в командной работе. На участке используются следующие тарифные ставки. Если средняя часовая тарифная ставка рабочих участка равна 32,4 руб., их средний разряд составит? <table><tr><td></td><td colspan="6">Разряды</td></tr><tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>Часовые тарифные ставки, руб.</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>38</td><td>40</td></tr></table>		Разряды							1	2	3	4	5	6	Часовые тарифные ставки, руб.	20	25	30	35	38	40	3,48	Допустимые Ответы3,48; 3,5
	Разряды																							
	1	2	3	4	5	6																		
Часовые тарифные ставки, руб.	20	25	30	35	38	40																		
17	Выберите оптимальный способ решения, исходя из принципов реализации роли в командной работе. Каков характер относительного возрастания тарифных коэффициентов в приведённой ниже тарифной сетке? <table><tr><td></td><td colspan="6">Разряды</td></tr><tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>Тарифные коэффициенты</td><td>1,0</td><td>1,18</td><td>1,36</td><td>1,54</td><td>1,72</td><td>1,90</td></tr></table>		Разряды							1	2	3	4	5	6	Тарифные коэффициенты	1,0	1,18	1,36	1,54	1,72	1,90	регрессивный	Допустимые ответы: регреассивный, регрессивный характер
	Разряды																							
	1	2	3	4	5	6																		
Тарифные коэффициенты	1,0	1,18	1,36	1,54	1,72	1,90																		

ОПК-10 - Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством

№ п/п	Задание	Ключ к заданию / Эталонный ответ	Критерии оценивания								
1	С точки зрения оценки рисков дайте верный ответ. Закон повышающейся производительности труда проявляется в том, что - Количество живого и прошлого труда в товаре уменьшается одинаковыми темпами - Количество живого труда сокращается, а количество прошлого труда в товаре увеличивается на одну и ту же величину - Количество живого труда в товаре уменьшается больше, чем увеличивается количество прошлого труда - Количество живого труда в товаре увеличивается быстрее, чем уменьшается количество прошлого труда	3	Указан единственно верный вариант ответа								
2	С точки зрения управления качеством резервы роста производительности труда – это - Повышение квалификации работников - Совершенствование организации труда - Создание запасов орудий и предметов труда - Реально существующие, но ещё не использованные возможности повышения производительности труда	4	Указан единственно верный вариант ответа								
3	С точки зрения управления качеством к социально-экономическим факторам производительности труда относят - Сокращение потерь рабочего времени - Механизацию тяжёлого ручного труда - Автоматизацию производства - Уровень квалификации персонала	4	Указан единственно								
4	С точки зрения оценки рисков дайте верный ответ. К резервам снижения трудоёмкости не относятся - Недостаточно эффективное использование производственных мощностей - Прямые потери рабочего времени - Использование квалифицированных работников на простых работах - Нерациональное разделение и кооперация труда	2	верный вариант								
5	С точки зрения оценки рисков дайте верный ответ. Расчёт экономии численности работников лежит в основе планирования производительности труда - Индексным методом - Методом прямого счёта - Пофакторным методом - Методом экстраполяции	3	Указан единственно верный вариант ответа								
6	С учетом оценки рисков в управлении качеством установите соответствие между факторами производительности труда	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td>В</td><td>А</td><td>Г</td><td>Б</td></tr> </table>	1	2	3	4	В	А	Г	Б	Указаны все верные
1	2	3	4								
В	А	Г	Б								

	<table><tr><td colspan="2">Группа факторов производительности труда</td><td colspan="2">Факторы</td></tr><tr><td colspan="2">1. Материально-технические факторы</td><td colspan="2">А. Отношение к труду и трудовая дисциплина</td></tr><tr><td colspan="2">2. Социально-экономические факторы</td><td colspan="2">Б. Изменения производственной программы по объёму продукции и её ассортименту</td></tr><tr><td colspan="2">3. Организационные факторы</td><td colspan="2">В. Повышение качества продукции, модернизация действующего оборудования</td></tr><tr><td colspan="2">4. Структурные факторы</td><td colspan="2">Г. Совершенствование организации труда</td></tr></table>	Группа факторов производительности труда		Факторы		1. Материально-технические факторы		А. Отношение к труду и трудовая дисциплина		2. Социально-экономические факторы		Б. Изменения производственной программы по объёму продукции и её ассортименту		3. Организационные факторы		В. Повышение качества продукции, модернизация действующего оборудования		4. Структурные факторы		Г. Совершенствование организации труда				варианты ответов		
Группа факторов производительности труда		Факторы																								
1. Материально-технические факторы		А. Отношение к труду и трудовая дисциплина																								
2. Социально-экономические факторы		Б. Изменения производственной программы по объёму продукции и её ассортименту																								
3. Организационные факторы		В. Повышение качества продукции, модернизация действующего оборудования																								
4. Структурные факторы		Г. Совершенствование организации труда																								
7	С учетом оценки рисков в управлении качеством, установите соответствие между методами оценки резервов роста производительности труда и их содержанием, применяемые на предприятии <table><tr><td colspan="2">Методы</td><td colspan="2">Содержание методов</td></tr><tr><td>1</td><td>Сравнительный анализ</td><td>А</td><td>Изучение структуры кадров, структуры трудоёмкости продукции, структуры затрат и потерь рабочего времени</td></tr><tr><td>2</td><td>Сопоставительный анализ</td><td>Б</td><td>Фактические значения производительности труда и связанных с ней показателей сравниваются с плановыми и базисными, определяются размеры и выясняются причины отклонений</td></tr><tr><td>3</td><td>Структурный анализ</td><td>В</td><td>Показатели работы предприятия сопоставляются со среднеотраслевыми и аналогичными показателями родственных предприятий</td></tr></table>	Методы		Содержание методов		1	Сравнительный анализ	А	Изучение структуры кадров, структуры трудоёмкости продукции, структуры затрат и потерь рабочего времени	2	Сопоставительный анализ	Б	Фактические значения производительности труда и связанных с ней показателей сравниваются с плановыми и базисными, определяются размеры и выясняются причины отклонений	3	Структурный анализ	В	Показатели работы предприятия сопоставляются со среднеотраслевыми и аналогичными показателями родственных предприятий	<table><tr><td>1</td><td>Б</td></tr><tr><td>2</td><td>В</td></tr><tr><td>3</td><td>А</td></tr></table>	1	Б	2	В	3	А		Указаны все верные варианты ответов
Методы		Содержание методов																								
1	Сравнительный анализ	А	Изучение структуры кадров, структуры трудоёмкости продукции, структуры затрат и потерь рабочего времени																							
2	Сопоставительный анализ	Б	Фактические значения производительности труда и связанных с ней показателей сравниваются с плановыми и базисными, определяются размеры и выясняются причины отклонений																							
3	Структурный анализ	В	Показатели работы предприятия сопоставляются со среднеотраслевыми и аналогичными показателями родственных предприятий																							
1	Б																									
2	В																									
3	А																									
8	Установите общую последовательность работы по организации заработной платы: <table><tr><td>1</td><td>А. Выбор системы поощрения</td></tr><tr><td>2</td><td>Б. Выбор форм и систем оплаты труда</td></tr><tr><td>3</td><td>В. выбор способа формирования основной заработной платы</td></tr></table>	1	А. Выбор системы поощрения	2	Б. Выбор форм и систем оплаты труда	3	В. выбор способа формирования основной заработной платы	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td></tr></table>	1	2	3	Б	В	А		Дан верный ответ										
1	А. Выбор системы поощрения																									
2	Б. Выбор форм и систем оплаты труда																									
3	В. выбор способа формирования основной заработной платы																									
1	2	3																								
Б	В	А																								
9	Укажите правильную последовательность этапов распределения коллективной заработной платы с учетом КТУ между членами бригады. <table><tr><td>1</td><td>А. Расчет месячных значений КТУ всех членов бригады</td></tr><tr><td>2</td><td>Б. Ежедневно выставление КТУ каждому рабочему бригады</td></tr><tr><td>3</td><td>В. Ежемесячное подведение общих итогов работы каждого члена бригады</td></tr><tr><td>4</td><td>Г. Определение стоимости единицы КТУ</td></tr><tr><td>5</td><td>Д. Расчет заработной платы каждого</td></tr></table>	1	А. Расчет месячных значений КТУ всех членов бригады	2	Б. Ежедневно выставление КТУ каждому рабочему бригады	3	В. Ежемесячное подведение общих итогов работы каждого члена бригады	4	Г. Определение стоимости единицы КТУ	5	Д. Расчет заработной платы каждого	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>Б</td><td>В</td><td>А</td><td>Г</td><td>Д</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Б	В	А	Г	Д		Дан верный ответ		
1	А. Расчет месячных значений КТУ всех членов бригады																									
2	Б. Ежедневно выставление КТУ каждому рабочему бригады																									
3	В. Ежемесячное подведение общих итогов работы каждого члена бригады																									
4	Г. Определение стоимости единицы КТУ																									
5	Д. Расчет заработной платы каждого																									
1	2	3	4	5																						
Б	В	А	Г	Д																						
10	Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является _____	резюме		Указан единственно верный вариант ответа																						
11	Удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении и минимизации рисков является основной задачей при _____ на работу персонала	найме		Указан единственно верный вариант ответа																						
12	Все увольнения работников по причинам; по собственному желанию и инициативе администрации относятся к _____	текучести		Указан единственно верный вариант																						

			ответа
13	На каком этапе подбора персонала анализируются и оцениваются заявительные документы кандидатов?	набор	Указан единственно верный вариант ответа
14	Объём производства продукции предприятия планируется увеличить на 12%, численность работников – на 3%. Какую долю прироста объёма должен обеспечить рост производительности труда?	75%	Допустимые ответы: 75%; 75
15	На участке 60 станков. 30 станков планируется модернизировать, а 10 заменить новыми. Производительность модернизированного станка на 20%, а нового на 60% выше, чем старого. Модернизацию планируется провести равномерно в течение года, а замену старых станков новыми – к 1 апреля. При условии, что станочники составляют 80% работников, производительность труда на участке возрастёт на _____ с учетом возможных рисков	10%	Допустимые ответы: 10%; 10
16	Определите изменение производительности труда рабочих цеха с учетом возможных рисков, если в предстоящем году планируется повысить их среднечасовую выработку на 6%, сократить внутрисменные простои в среднем с 40 до 20 минут за 8-часовую смену, а годовой явочный фонд рабочего времени одного рабочего уменьшить с 240 до 230 дней	6,2%	Допустимые Ответы 6,2%; 6,2
17	В отчётном периоде среднегодовая выработка одного работника предприятия составила 600 тыс. руб. В плановом периоде предполагается выпустить продукции на 720 млн. руб. и в результате внедрения технических и организационных мероприятий уменьшить среднегодовую численность работников на 60 чел. Определите планируемое изменение производительности труда на предприятии с учетом возможных рисков	5,26%	Допустимые ответы: 5,26%; 5,26

6.2 КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Примерные вопросы к экзамену

УК-3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

ОПК-10 - Способен оценивать и учитывать риски при управлении качеством

№п/п	Вопрос	Эталонный ответ
1	Сущность и функции менеджмента. Современные принципы менеджмента	Менеджмент - эффективное использование и координация ресурсов (производственных, финансовых и человеческих) для достижения целей с максимальной эффективностью». Менеджер – наемный сотрудник который: • отвечает за определённое направление деятельности • несет ответственность за выделенные ему ресурсы • своими действиями способен нанести существенный ущерб организации Ресурсы менеджмента (объекты управления): 1. Материальные ресурсы 2. Финансовые ресурсы 3. Человеческие ресурсы 4. Техничко-технологические ресурсы 5. Информационные ресурсы Функции менеджмента: • предвидеть, то есть учитывать грядущее и вырабатывать программу действия • организовывать, то есть строить двойной – материальный и социальный – организм предприятия • распоряжаться, то есть заставлять персонал надлежаще работать • координировать, то есть связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия • контролировать, то есть заботиться о том, чтобы все совершалось согласно установленным правилам и отданным распоряжениям» Современные принципы менеджмента:

		1. Ориентация на потребителя 2. Лидерство руководителя 3. Вовлечение персонала 4. Процессный подход 5. Системный подход к менеджменту 6. Постоянное улучшение 7. Принятие решений, основанное на фактах 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками
2	Рабочая сила и связанные с ней понятия	Понятие «рабочая сила» в социально-экономической литературе и в практической жизни используется в двух значениях. Во-первых, как совокупность физических, духовных и интеллектуальных способностей человека, которые он может использовать для производства материальных и духовных благ, услуг, т. е. для осуществления трудовой деятельности. Во-вторых, как совокупность носителей способностей к труду – тех людей, которые обладают указанными способностями. Другими словами, рабочая сила как способность к труду идентифицируется с носителями этой способности – людьми. Если производство материальных благ и услуг рассматривать с позиций ресурсного подхода, то очевидным будет вывод о том, что наряду с материальными, энергетическими, финансовыми ресурсами важнейшим фактором экономического развития являются человеческие ресурсы, т. е. люди с их профессиональными знаниями и навыками.¹ Своеобразие человеческих ресурсов заключается в том, что это одновременно и ресурсы экономики, и люди – потребители материальных благ и услуг. В качестве одной из форм выражения человеческих ресурсов выступают трудовые ресурсы, в состав которых включается трудоспособное население в трудоспособном возрасте и фактически работающие подростки и пенсионеры. Понятие «трудовой потенциал», которое в самом общем виде можно определить как трудовые ресурсы в качественном измерении, т. е. с учётом пола, возраста, образования, состояния здоровья, сознательности и активности, определяющих «отдачу» трудовых ресурсов как ресурса экономики. Понятие трудового потенциала основано на представлении о человеке не как о пассивном объекте внешнего управления, а как о субъекте со своими возможностями, потребностями и интересами в сфере труда. Человеческий фактор рассматривается как проявление всей совокупности личностных качеств человека, которые влияют на его трудовую активность. Человеческий фактор производства характеризуется не только показателями численности, демографической, отраслевой, профессиональной и квалификационной структур работников, но и показателями отношения к труду, инициативы, предприимчивости, интересов, потребностей, ценностей, способов поведения в различных ситуациях. Человеческий капитал представляет собой сформированный в результате инвестиций запас знаний, умений, навыков и мотиваций, отражающий совокупность физических, интеллектуальных и психологических качеств и способностей личности. Приобретая форму капитала в связи с непрерывностью процесса его накопления, он содействует росту производительности труда и влияет на рост доходов человека и экономики в целом.
3	Трудовой и кадровый потенциалы организации	Трудовой потенциал – возможное количество и качество труда, которым располагает общество, трудовой коллектив при данном уровне развития науки и техники. Трудовой потенциал, являясь формой материализации человеческого фактора, выступает как персонифицированная (воплощённая в конкретных личностях) рабочая сила, взятая в совокупности своих качественных характеристик, как реализованных, так и ещё не реализованных в определённых организационно-технических и социально-экономических условиях производства.

¹ В качестве синонима для обозначения этого вида ресурсов некоторые авторы используют понятия «ресурсы для трудовой деятельности», «ресурсы труда», «ресурсы для труда». См. Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда. – М.: Издательство МИК, 1999, с.116.

		Выступая в качестве интегральной характеристики количества, качества и меры реализации совокупной способности к труду, трудовой потенциал определяет возможности как отдельных работников, так и их групп (больших и малых). В связи с этим выделяют понятия трудовой потенциал работника, трудовой потенциал организации, трудовой потенциал общества. Трудовой потенциал работника представляет собой совокупную способность отдельного работника достигать в заданных условиях определённых результатов в производственной деятельности, совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате происходящих в ходе этого процесса изменений. Трудовой потенциал работника включает в себя: • психофизиологический потенциал – способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т.п.; • квалификационный потенциал – объём, глубина и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определённого содержания и сложности; • личностный потенциал – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности и запросы в сфере труда. Трудовой потенциал организации (предприятия) представляет собой предельную величину возможного участия работников в деятельности организации (в производстве) с учётом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний, накопленного опыта при наличии необходимых организационно-технических условий. В целях более полного изучения и чёткого определения степени воздействия различных групп факторов на формирование трудового потенциала организации в его составе условно выделяют следующие компоненты: кадровый, профессиональный, квалификационный и организационный Кадровый потенциал характеризуется обеспеченностью организации работниками, обладающими познавательными способностями, профессиональными знаниями, умениями и навыками, необходимыми для её эффективного функционирования. Профессиональный потенциал определяется профессиональной структурой коллектива организации, связанной с изменениями в содержании труда под влиянием НТП, который обуславливает появление новых и отмирание старых профессий, усложнение трудовых операций. Квалификационный потенциал определяется качественными изменениями в коллективе организации (рост умений, знаний, навыков) и отражает, прежде всего, изменения в личностной составляющей трудового потенциала. Организационный потенциал характеризуется эффективностью функционирования трудового коллектива как системы и каждого работника в отдельности и находит своё выражение в чёткости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворённости работников своим трудом.
4	Сущность, цели и функции управления человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами (персоналом) - область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации. Основная цель управления персоналом (как вида профессиональной деятельности): обеспечение эффективного функционирования системы управления персоналом для достижения целей организации. Цели управления персоналом: • повышение конкурентоспособности организации в рыночных условиях • повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли

		• обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива» Функции управления человеческими ресурсами: 1. Кадровое делопроизводство 2. Подбор персонала 3. Оценка персонала 4. Обучение и развитие персонала 5. Организация труда и оплаты персонала 6. Организация корпоративной социальной политики
5	Кадровая политика организации: содержание, цели и задачи	Кадровая политика - совокупность принципов, общих ориентиров, которые лежат в основе конкретных программ и технологий управления персоналом организации. Элементами (составными частями) кадровой политики являются: 1. политика подбора кадров, 2. политика обучения, 3. политика оплаты труда, 4. политика формирования кадровых процедур, 5. политика социальных отношений. Основная цель подготовки кадровой политики заключается в том, что функциональные подразделения организации, линейные руководители получают документ, содержащий правила (принципы), которые должны соблюдаться при разработке и реализации управленческих решений по отношению к персоналу. В этом смысле кадровая политика выполняет функции «технического задания». Публикуя свою кадровую политику, организация тем самым публично демонстрирует: уважение к потребностям работников, демократические отношения; согласие и единство администрации и наёмных работников в достижении целей компании. Кадровую политику (или политики) можно отнести к локальным нормативным актам «мягкого типа». Принципы управления персоналом, разумеется, формулируются в общем виде, но они задают обязательные к исполнению: а) ограничения в управлении персоналом (например, недопущение какой-либо дискриминации); б) обязательства администрации в отношении персонала (например, обязательство учитывать уровень инфляции при индексации заработной платы).
6	Сущность и задачи планирования потребности в персонале	Планирование персонала (кадровое планирование) определяется как: – процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятого на определенные должности в конкретные временные рамки. – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации с целью предоставления рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями работников и предъявляемыми требованиями. – целенаправленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю над его использованием. Сущность кадрового планирования - предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои. Кадровое планирование включает в себя: - прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям); - изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»; - анализ системы рабочих мест организации; - разработка программ и мероприятий по развитию персонала. Цели и задачи кадрового планирования Кадровое планирование создается на базе целей организации и состоит из 4 частей: 1) кадровые стратегии (разработка будущей кадровой политики

		организации; создание возможности должностного и профессионального роста; обеспечение развития кадров для выполнения работ новой квалификации и адаптации их знаний к изменяющимся условиям); 2) кадровые цели (определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии; достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работников); 3) кадровые задачи (обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в необходимом количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей); 4) кадровые мероприятия (разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника; определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий).
7	Методы расчета численности сотрудников	Определение потребной предприятию (организации) в плановом периоде численности работников (планирование численности) является важным элементом системы управления трудом. Различают укрупнённые и расчётные методы планирования численности работников. Укрупнённые методы основаны на взаимосвязи показателей численности работников, объёма производства и производительности труда и дают представление об общей потребности предприятия в работниках в плановом периоде без её детализации по отдельным категориям и группам персонала. Расчётные методы позволяют определять плановую потребность в работниках различных категорий и групп персонала с учётом особенностей содержания и характера выполняемых ими работ, методов организации, нормирования и учёта труда. Для определения потребной численности различных категорий и групп работников на промышленных предприятиях в зависимости от типа производства и характера выполняемых работниками функций, особенностей технологического процесса и применяемого оборудования, методов организации, нормирования и учёта труда используются различные методы: по трудоёмкости работ (нормам времени), по нормам выработки, по рабочим местам и нормам обслуживания, по нормативам численности и нормам управляемости, по нормативным формулам.
8	Сущность, цель, виды адаптации	Адаптация с позиции работника – приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде. Адаптация с позиции работодателя – управление конкретным процессом по циклу PDCA для достижения целей бизнеса. Цель адаптации с позиции работника – облегчить (упростить) вхождение нового работника в организацию и в новую роль. Цель адаптации с позиции работодателя – снижение издержек организации. Виды адаптации в зависимости от ОБЪЕКТА управления: 1. ПЕРВИЧНАЯ, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности 2. ВТОРИЧНАЯ, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности Виды адаптации в зависимости от ПРЕДМЕТА управления: 1. Профессиональная адаптация характеризуется: • «дообучением», то есть дополнительным освоением профессиональных недостающих знаний и навыков в профессиональной области, • формированием профессионально необходимых качеств личности, • формированием положительного отношения к своей работе. 2. В процессе организационной адаптации сотрудник усваивает: • каковы стратегические цели и приоритеты компании, • как осуществляется управление организацией, • кто принимает решения, • какова структура компании, • место своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре, • как решать бытовые проблемы.

		3. Социально-психологическая адаптация – включение работника в коллектив, знакомство с корпоративной культурой компании, принятыми нормами поведения – получение информации: • о традициях и нормах жизни, • о ценностных ориентациях, • о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе, • об отдельных формальных и неформальных группах, • о социальных позициях отдельных членов группы. . Психофизиологическая адаптация – 1) приспособление к новым условиям, оказывающим психофизиологическое воздействие на работника во время труда: • физические и психические нагрузки, • уровень монотонности труда, ритм труда, • санитарно-гигиенические нормы, • удобство рабочего места, • внешние факторы (шум, освещенность, вибрация и т.п.), 2) приспособление к определенному, часто непривычному, режиму труда и отдыха (например, сменный график работы, график работы сдвинут, ненормированный рабочий день, длительные командировки, проектная работа)
9	Сущность, цели и методы обучения персонала	Обучение персонала — это перечень мероприятий, направленных на повышение профессиональных и управленческих навыков сотрудников организации. Сущность обучения заключается в формировании и развитии профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учётом целей соответствующих подразделений, которые определяются стратегией и целями организации. Цели обучения для работодателя и для самого сотрудника значительно отличаются. С точки зрения работодателя целями профессионального обучения считаются: • организация и формирование персонала управления; • овладение умением определять, понимать и решать проблемы; • воспроизводство персонала; • интеграция персонала; • гибкое формирование персонала; • адаптация; • внедрение нововведений. С позиции наёмного работника целями профессионального образования могут выступать: • поддержание на надлежащем уровне и повышение профессиональной квалификации; • усвоение профессиональных знаний вне среды профессиональной деятельности; • получение профессиональных знаний о контрагентах, влияющих на работу фирмы; • формирование способностей в области планирования и организации производства. Наиболее распространенными методами обучения на рабочем месте являются: Инструктаж – предоставление новому сотруднику общей информации о работе, объяснение ее сущности и демонстрация рабочих приемов непосредственно на рабочем месте. Специально подготовленные инструкторы либо опытные сотрудники знакомят новичка с новой работой и рабочей обстановкой. Инструктаж является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций. Из недостатков следует выделить ограничение во времени, поскольку инструктаж ориентирован на освоение лишь конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Ротация (смена рабочего места) – планомерное перемещение рабочего с одной работы (должности) на другую с целью самостоятельного приобретения новых навыков. В результате за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач.

		Применяется на предприятиях, на которых требуются работники с поливалентной квалификацией (владеющие несколькими профессиями). Ротация, как метод обучения помимо чисто обучающего эффекта позволяет работникам преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет производственные социальные контакты. Главным недостатком являются высокие издержки, связанные с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую. Наставничество (ученичество), при котором опытные сотрудники консультируют новичков по вопросам выполнения производственных задач в рамках рабочего места, проводят инструктаж, помогают решать организационные вопросы на уровне предприятия. Наставничество представляет собой своего рода сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы, оказывает новичкам помощь советами, следит за их профессиональным развитием. Метод является эффективным, поскольку в его основе лежат неявные знания, получаемые от наставника. Метод усложняющихся задач – это последовательность рабочих действий, выстроенных по степени их значимости и регламентированная специальной инструкцией. В процессе выполнения производственных заданий, их объем и сложность повышаются. Использование рабочих инструкций – самостоятельное обучение сотрудников в процессе работы. Применение таких инструкций на рабочем месте позволяет сотруднику оперативно планировать, регулировать, контролировать и корректировать выполнение работ без помощи опытных наставников, снижает потери и непроизводительные затраты времени при выполнении новых работ. Производственное обучение – это обучение учеников, которое предполагает использование специальных тренажеров, учебного оборудования, макетов, компьютерных программ с целью закрепления теоретического материала и выработки профессиональных навыков. Достоинством данного метода является минимизация риска повреждения производственной техники и оборудования либо выполнения работ низкого качества из-за введения неквалифицированных рабочих в начальный период работы. Метод «Secondment» (с англ. secondment - командирование)-командировка (стажировка) в другие организации (филиалы или дочерние компании). Данный метод является разновидностью ротации персонала. Метод развивает навыки межличностного общения, повышает мотивацию персонала и лояльность к компании, ускоряет профессиональное развитие за счет приобретения нового опыта знаний и навыков. Однако данный метод может использоваться только в крупных организациях с плоской организационной структурой. Обучение действием («Action learning») – метод обучения менеджеров без отрыва от рабочего места, при котором создается рабочая группа на определенный период времени с целью решения конкретных производственных задач предприятия. Во время обучения действием, сотрудники проживают ситуации, решают проблемные и креативные задачи, получают соответствующие знания и опыт. Главное в этом методе - направленная групповая обучающая работа. Данный метод совершенствует навыки стратегического планирования, ответственного отношения к делу, принятия решений и способен оказывать реальный положительный эффект на развитие организации. Недостатком является то, что этот эффект не всегда может быть положительным в случае отсутствия опыта и квалификации у обучающихся менеджеров. Метод «Shadowing» (с англ. shadowing - слежка, быть тенью) – обучаемый работник несколько дней наблюдает за работой опытных
--	--	---

		сотрудников, погружаясь в специфику предстоящей ему работы и понимая, каких знаний и умений ему недостает. Как правило, используется для обучения всех категорий сотрудников. Преимуществами метода являются экономичность и простота применения. Главное при использовании этого метода - правильно определить пример для подражания – этот работник должен быть профессионалом своего дела, иначе Shadowing окажется бесполезным для обучения или даже вредным. Метод «buddying» (с англ. buddy - друг, приятель) - предполагает закрепление за сотрудником партнера (коллеги), предоставляющего ему обратную связь о его действиях и решениях. Отличием данного метода от наставничества (коучинга) является должностное и профессиональное равенство сотрудника и наблюдателя. Использование метода «buddying» дает возможность работнику узнать о своих проблемных местах, над которыми необходимо работать. В этом его достоинство. 1. Недостаток заключается в том, что сотрудники должны быть предварительно подготовлены и обладать определенными личностными качествами во избежание возникновения конфликтных ситуаций и споров.
10	Сущность, цели и виды подбора персонала	Подбор персонала — это поиск, оценка и найм людей, желающих и умеющих работать, обладающих нужными компетенциями и разделяющих ценности компании. Цель подбора персонала — найти максимально соответствующего требованиям работы кандидата в течение определённого периода времени с наименьшими затратами (материальными, временными, человеческими). Виды подбора персонала: • Внутренний и внешний подбор. При внутреннем подборе HR-специалист ищет кандидатов среди сотрудников компании, а при внешнем использует рынок труда. • Тёплый и холодный подбор. При холодном рекрутинге HR-специалист сам ищет резюме и связывается с соискателями. Тёплым рекрутинг можно назвать в случае, когда рекрутеры получают отклики на опубликованную вакансию, то есть кандидаты уже чуть «подогреты». • Массовый и точечный подбор. Массовый рекрутинг актуален, когда нужно закрыть несколько одинаковых вакансий и от кандидата не требуют квалификации. Чаще всего используют при сезонном найме или в случае расширения компании. Точечный рекрутинг — это когда ищут высококвалифицированного специалиста с определёнными навыками. • Headhunting. Наём конкретного специалиста, которого выбрал заказчик. У желаемого кандидата уже есть работа, и он не планирует её менять. • Executive search. Если нужно нанять не определённого человека, а выбрать кандидата на высокую должность из ограниченного ряда кандидатов. • Preliminaring. Привлечение к работе с помощью производственной практики и стажировки перспективных студентов и выпускников вузов.
11	Сущность, цели и виды оценки персонала	Оценка персонала — это процесс системного и целенаправленного изучения профессиональных и личностных качеств сотрудников, их знаний, умений, навыков, а также результатов их труда. Цель — определить уровень продуктивности каждого члена команды, проанализировать их сильные и слабые стороны. Оценка персонала может проводиться в различных формах: анкетирование и опросы сотрудников, беседы с руководством и коллегами, наблюдение за работой сотрудника, тестирование и проверка знаний, анализ результатов труда и достижений сотрудника. Критерии оценки: профессиональные навыки и знания, личностные качества (коммуникативные навыки, креативность и инновационность и т. д.). Универсальных методов и критериев оценки нет — они отличаются для каждой организации. Цели оценки персонала: • Административная — принятие обоснованных кадровых решений (повышение или понижение сотрудника, перевод на другую

		должность, направление на обучение или увольнение) на основе результатов оценки. • Информационная — получение объективной информации о работе персонала, что нужно сотрудникам, чтобы определить направление развития, и руководству, чтобы иметь верное представление о положении дел в компании. Мотивационная — адекватная оценка работы сотрудника, соответствующая его ожиданиям, обеспечивает рост производительности труда и становится стимулом к эффективной работе в будущем. • Формирование команды — понимание сильных и слабых мест каждого сотрудника даёт возможность создать сбалансированную команду. Виды оценки персонала • Плановую — проводится на регулярной основе, цель — создать индивидуальные карьерные планы сотрудников, подготовить управленческий кадровый резерв. • Внеплановую — проводится, когда на работу принимают нового сотрудника или пересматривают размер заработной платы действующих работников. • Разовую — проводят, когда нужно принять управленческое решение. Например, если возникает потребность в развитии и обучении персонала, увольнении или повышении в должности конкретных сотрудников, проверке результатов работы на испытательном сроке новых работников. Также оценку персонала делят на оценку компетенций (знаний, умений, навыков, ценностей, личностных особенностей) и оценку результативности (достижение целей, бизнес-результатов, KPI).
12	Стадии карьерного развития	Карьерное развитие включает несколько стадий. Каждая из них имеет свои особенности и обычно привязана к определённому возрасту. Подготовительная стадия 18–22 года. Будущий специалист получает образование, набирает базовые знания и компетенции. Адаптационная стадия 22–30 лет. Сотрудник погружается в профессию, приобретает квалификацию и необходимые компетенции. Он утверждает себя в выбранной сфере и формирует желание строить карьеру, выбирает её направление. Стадия профессионального роста 30–40 лет. Работник выстраивает жизненные ориентиры, идентифицирует себя как подчинённого или руководителя. Некоторые специалисты на этом этапе чувствуют себя комфортно в своей должности, другие начинают стремиться к карьерному росту и, при необходимости, меняют место работы. Стадия руководства 40–50 лет. Специалист начинает определять свои пределы. Достигшие успеха сотрудники гордятся собой и своими достижениями, готовые к карьерному росту — совершают рывок для развития, другие строят «горизонтальную карьеру». Пенсионная стадия После 60 лет. Завершается основная трудовая деятельность, но появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Важно понимать, что карьерный рост не является линейным процессом, и каждый человек может выбрать свой собственный путь развития.
13	Сущность кадрового резерва	Кадровый резерв — это группа сотрудников, обладающих потенциалом и подготовленных для замещения ключевых позиций в компании. Это инструмент управления персоналом, который позволяет организациям оперативно реагировать на изменения, минимизировать риски при кадровых перестановках и повышать лояльность сотрудников. Цели и задачи

		Главная цель кадрового резерва — обеспечить компанию квалифицированными сотрудниками, которые способны занять руководящие должности в случае необходимости. Некоторые задачи кадрового резерва: • Снижение рисков при уходе сотрудников. Если уходит ценный специалист или руководитель, его место занимает подготовленный резервист, а не случайный кандидат. • Скорость замещения позиций. Компании не тратят время на долгий подбор и адаптацию новых сотрудников. • Мотивация и развитие персонала. Сотрудники, видя возможность карьерного роста, становятся более вовлечёнными и лояльными. • Снижение затрат на внешний рекрутинг. Выгоднее развивать внутренние кадры, чем постоянно искать специалистов на рынке. Виды кадрового резерва • Внутренний. Включает сотрудников, уже работающих в компании, которых можно подготовить к повышению. • Внешний. Список перспективных кандидатов извне компании, которых можно пригласить в случае необходимости, например, бывших сотрудников, партнёров, выпускников вузов. • Административный. Готовит специалистов к замещению временно отсутствующих сотрудников (декрет, длительная командировка). Принципы формирования кадрового резерва: • Системный подход. Работа с кадровым резервом — часть системы управления персоналом, развитие компетенций, планирование карьеры и подготовка к замещению должностей должны осуществляться регулярно. • Фокус на потребности компании. При формировании резерва учитываются не только профессиональные навыки, но и соответствие корпоративной идентичности компании.
14	Производительность труда как показатель эффективности трудовой деятельности сотрудников	Важной характеристикой использования трудового потенциала является производительность труда. Производительность труда — это один из показателей экономической эффективности производства, характеризующий степень результативности, плодотворности использования живого труда в процессе производственной деятельности и измеряемый соотношением результата производственной деятельности и затрат живого труда. Производительность труда может измеряться количеством продукции), производимых работником за единицу времени - выработка продукции, или затратами рабочего времени на единицу продукции – трудоёмкость продукции. Выработка продукции– показатель производительности труда, измеряемый количеством продукции, объёмом работ или услуг, производимых работником в единицу времени. В общем виде показатель выработки характеризуется отношением объёма произведённой за какой-то период времени работы к затратам труда за соответствующий период: Затраты труда могут характеризоваться количеством отработанных человеко-часов, человеко-дней, средней (среднемесячной, среднеквартальной, среднегодовой) численностью работников. Соответственно принятым измерителям затрат труда рассчитываются показатели среднечасовой, среднедневной, среднемесячной или среднегодовой выработки одного работника. Трудоёмкость продукции – это показатель производительности труда, измеряемый затратами труда (рабочего времени) на производство единицы продукции или работы. Исчисляется трудоёмкость, как правило, в человеко-часах, реже - в человеко-минутах и человеко-днях. По отношению к показателю выработки трудоёмкость является обратной величиной. Поэтому нередко выработку называют прямым, а трудоёмкость – обратным показателем производительности труда. Между темпами их роста и прироста существует количественная зависимость.
15	Структура мотивов трудового поведения	Участвуя в трудовой деятельности, работник, как правило, одновременно имеет ряд потребностей, интересов, ценностных

		ориентаций. Они могут быть существенными и несущественными, разной степени значимости и актуальности. Для ранжирования этой совокупности побудителей используются мотивы. Мотив - это средство, с помощью которого индивидуум, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение, т.е. отражает свое отношение к ситуации и объектам. Мотив (от франц. <i>motif</i>— побуждение) — побуждение к активности и деятельности личности, социальной группы, общности людей, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности. Мотивация — это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения. Суть процесса мотивации трудовой деятельности – это формирование внутренних побудительных сил трудового поведения - мотиваторов. Мотиваторы - основания или предпосылки мотивации, определяющие предметно-содержательную сторону мотивации, ее приоритеты. Мотиваторами выступают значимые факторы социального и предметного окружения (стимулы), либо устойчивые потребности и интересы. Мотивы выполняют многообразные функции. К ним относятся: • <u>ориентирующая</u>: мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов поведения; • <u>смыслообразующая</u>: мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл; • <u>опосредствующая</u>: мотив рождается на стыке внешних и внутренних побудителей, опосредуя их влияние на поведение; • <u>мобилизующая</u>: мотив мобилизует силы организма работника, если это необходимо для реализации значимых для него видов деятельности; • <u>оправдательная</u>: в мотиве заложено отношение индивида к должному, к нормируемому извне образцу, эталону поведения, социальной и нравственной норме. Классификация мотивов В научных кругах не существует общего мнения относительно жёсткой классификации различных мотивов человека, но принято различать: 1. <u>истинные (реальные) мотивы</u> - это мотивы-побуждения, формирующиеся на психо-физиологическом уровне, как реакция организма на возникновение потребности; 2. <u>провозглашаемые (открыто признаваемые) мотивы</u> - мотивы-суждения, функция которых состоит в том, чтобы объяснить себе и другим свое поведение, обосновать его; Открыто провозглашаемые мотивы в отличие от мотивов-побуждений часто называют мотивировками. <u>Мотивировка</u> – совокупность доводов для обоснования чего-либо. Кроме того, существует ещё один способ группировки мотивов, при котором специалисты сходятся во мнениях относительно классификационных признаков групп, но ведут споры относительно названий этих групп. Наибольшее число сторонников имеет следующее обозначение: первичные, общие и вторичные мотивы. <u>Первичные мотивы.</u> Также их называют физиологические, биологические, врожденные. Мотивы должны отвечать двум условиям, чтобы их можно было отнести к категории первичных: 1. должны быть <u>врожденными</u>; 2. должны <u>обуславливаться физиологией</u>. Исходя из этого, самыми обычными из известных первичных мотивов являются голод, жажда, сон, стремление избежать боли, секс и материнский инстинкт. Поскольку с точки зрения физиологии все люди одинаковы, они, естественно, будут иметь одни и те же первичные потребности. <u>Общие мотивы.</u> Существует ряд мотивов, находящихся как бы в промежуточной зоне между первичными и вторичными мотивами.
--	--	--

		Для включения в данную категорию мотивы должны быть: 1. <u>врожденными</u>, 2. <u>не обусловленными физиологией</u>. В то время как первичные мотивы стремятся снизить напряжение или стимулирование, общие мотивы побуждают человека к усилению стимулирования. Поэтому иногда такие мотивы называют "стимулирующими". К данной категории наилучшим образом подходят такие мотивы, как: - любопытство, желание манипулировать, деятельность. Особенно заметны у животных и маленьких детей. И хотя зачастую эти мотивы приводят малышей к беде, их поддержание по мере взросления может оказаться весьма полезным. Если бы эти мотивы подавлялись или сдерживались, все общество могло бы стать очень инертным. Это справедливо и на уровне организации. Если работникам не позволяют следовать мотивам любопытства, желания манипулировать и деятельности, то они не будут мотивированы и к труду; - привязанность. Любовь, или привязанность, представляет собой очень сложную форму общего мотива. Сложность частично связана с тем, что во многих случаях любовь имеет сходство с первичными мотивами, хотя в других она больше похожа на вторичные. В частности, мотив привязанности, с одной стороны, тесно ассоциируется с первичным сексуальным мотивом, а с другой – со вторичным мотивом принадлежности. По этой причине привязанность иногда относят ко всем трем категориям мотивов, а некоторые психологи вообще не признают ее как отдельный мотив. Вторичные мотивы. Являются самыми значимыми при изучении поведения человека в организации. Мотив должен быть приобретенным, чтобы его можно было отнести к категории вторичных.
--	--	---

6.3 Методические материалы, определяющие критерии оценивания сформированности компетенций

Критерии и шкалы оценивания промежуточной аттестации

Шкала и критерии оценки (экзамен)

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
1. Полно раскрыто содержание вопросов билета. 2. Материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, правильно используется терминология. 3. Показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации. 4. Продemonстрирован о усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность умений и знаний. 5. Ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов.	1. Ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом может иметь следующие недостатки: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа. 2. Опущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора. 3. Допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора.	1. Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала. 2. Имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов. 2. При неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность умений и знаний.	1. Содержание материала нераскрыто. 2. Ошибки в определении понятий, не использовалась терминология в ответе.