ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 11 от«20» декабря 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ДВ.3.2 ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА

основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: 38.03.02 *Менеджмент*

направленность (профиль): Управление персоналом организации

Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: *2025*

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права	***к.э.н., доцент Панова А.Г.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права	***к.э.н., доцент Лустина Т.Н.***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина Экономика персоналом является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Управление персоналом организации и относится к дисциплинам по выбору вариативной части программы.

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций:

ПК-3. Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала, в части индикаторов достижения компетенции:

ПК-3.3. Реализует мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала.

ПК-4. Способен организовать трудовую деятельность, разработать и внедрить системы оплаты труда персонала, в части индикаторов достижения компетенции:

ПК-4.2. Анализирует эффективность применяемых практик по организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, подготавливает предложения по их совершенствованию

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с теоретическими основами формирования экономичных и эффективных систем управления персоналом, экономической оценкой трудового потенциала организации, управлением расходами на персонал, аудитом и контроллингом персонала, управлением кадровыми рисками и оценкой экономической и социальной эффективности управления персоналом

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа, в том числе:

- по очной форме обучения лекционные занятия (26 часа), практические занятия (28 часов), консультации (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа), самостоятельная работа студента 86 часов),

- по очно-заочной форме обучения - лекционные занятия (12 часов), практические занятия (12 часов), консультации (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа), самостоятельная работа студента (116 часов),

Промежуточная аттестация включает зачет в 8 семестре у очной и очно-заочной форм обучения.

Преподавание дисциплины предусматривает проведение занятий лекционного типа следующих видов: традиционная лекция, лекция-визуализация, а также практические занятия и самостоятельную работу обучающихся. Для проведения практических занятий используются различные формы: устный или письменный опрос, решение тестов, решение ситуационных и практических задач, выполнение практический заданий и др.

© РГУТИС

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения профессиональной образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1.	ПК-3	Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала, в части индикаторов достижения компетенции:
	ПК-3.3	Реализует мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала
2	ПК-4	Способен организовать трудовую деятельность, разработать и внедрить системы оплаты труда персонала, в части индикаторов достижения компетенции
	ПК-4.2	Анализирует эффективность применяемых практик по организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, подготавливает предложения по их совершенствованию

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина Экономика персоналом является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Управление персоналом организации и относится к дисциплинам по выбору вариативной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на сумме знаний и навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплин: Управление человеческими ресурсами, Экономика предприятия (организации).

Формирование компетенции ПК-3 начинается в дисциплине Управление человеческими ресурсами (5 и 6 семестр), продолжается в дисциплине Современные персонал-технологии (7 семестр) и заканчивается в данной дисциплине (8 семестр) параллельно с дисциплиной Управление профессиональным развитием персонала (8 семестр) и Технологической (проектно-технологической) практикой (8 семестр), Преддипломной практике (8 семестр) и Подготовке к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (8 семестр).

Формирование компетенции ПК-4 начинается в дисциплине Оплата и стимулирование трудовой деятельности персонала/ Мотивация персонала (7 семестр) и заканчивается в данной дисциплине (8 семестр) и Технологической (проектно-технологической) практикой (8 семестр), Преддипломной практике (8 семестр) и Подготовке к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (8 семестр).

© РГУТИС

После завершения курса обучающийся совершенствует полученные знания, умения и навыки в процессе прохождения практики и использует в ходе государственной итоговой аттестации.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4/144 зачетных единиц/ акад.часов.

Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			8
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	**58**	**58**
	в том числе:		
1.1	Занятия лекционного типа	26	26
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	28	28
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	28	28
1.3	Консультации	2	2
1.4	Форма промежуточной аттестации	2	Зачет 2
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	**86**	**86**
3	**Общая трудоемкость час**	**144**	**144**
	з.е.	4	4

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			8
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	**28**	**28**
	в том числе:		
1.1	Занятия лекционного типа	12	12
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	12	12
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	12	12
1.3	Консультации	2	2
1.4	Форма промежуточной аттестации	2	Зачет 2
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	**116**	**116**
3	**Общая трудоемкость час**	**144**	**144**
	з.е.	4	4

© РГУТИС

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

Очная форма обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
8	**Радел 1. Формирование службы управления персоналом и оценка ее деятельности**	1. Цели и функции службы управления персоналом. Принципы построения службы управления персоналом	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		2. Показатели деятельности службы управления персоналом. Методы	2	Традиционная лекция	2	Устный/ Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС.

© РГУТИС

		оценки эффективности деятельности службы управления персоналом				тесовых заданий				Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		3. Экономическая и социальная эффективность службы управления персоналом организации	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, выполнение практических заданий			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест			6	Подготовка к текущей аттестации
8	**Раздел 2. Управление расходами на персонал**	4. Расходы на персонал	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		5. Планирование и бюджетирование расходов на персонал	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием

© РГУТИС

						тесовых заданий, выполнение практических заданий				дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
		Текущий контроль 2				Ситуационные задачи			6	Подготовка к текущей аттестации
8 8 8	**Раздел 3. Аудит и контроллинг персонала**	6. Сущность и цели аудита персонала Основные этапы аудита, их цель и содержание, источники информации	4	Традиционная лекция	4	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение ситуационных задач			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		7. Показатели аудита функций системы управления персоналом	4	Традиционная лекция	4	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение ситуационных задач			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		8. Сущность, цели,	2	Традиционная	2	Устный/письменный			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с

© РГУТИС

		задачи и функции контроллинга персонала.		лекция		опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий				использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
		Текущий контроль 3				Аудиторный тест			6	Подготовка к текущей аттестации
8	**Раздел 4. Экономическая эффективность управления персоналом**	9. Сущность, факторы и виды эффективности системы управления персоналом Методы оценки эффективности управления персоналом	2	Традиционная лекция	4	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		10. Оценка экономической эффективности совершенствования систем и технологий управления персоналом	4	Традиционная лекция	4	Выступление с эссе, решение ситуационных задач			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям

© РГУТИС

		Текущий контроль 4				Групповой проект			12	Подготовка к текущей аттестации
									20	Подготовка к промежуточ-ной аттестации (зачет)
							2	**ГК**		
		Форма промежуточной аттестации – зачет (2 ч.)								

Очно-заочная форма обучения

Н	Наименование	Наименование тем	Виды учебных занятий и формы их проведения

© РГУТИС

	раздела	лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
8	**Радел 1. Формирование службы управления персоналом и оценка ее деятельности**	1. Цели и функции службы управления персоналом. Принципы построения службы управления персоналом	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		2. Показатели деятельности службы управления персоналом. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом	1	Традиционная лекция	1	Устный/ Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям

© РГУТИС

8		3. Экономическая и социальная эффективность службы управления персоналом организации	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, выполнение практических заданий			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест			6	Подготовка к текущей аттестации
8	**Раздел 2. Управление расходами на персонал**	4. Рассходы на персонал	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		5. Учет, анализ и нормирование расходов на персонал. Планирование и бюджетирование расходов на персонал	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий, выполнение практических заданий				Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по

© РГУТИС

										заданным заданиям
		Текущий контроль 2				Ситуационные задачи			6	Подготовка к текущей аттестации
8 8 8	**Раздел 3. Аудит и контроллинг персонала**	6. Сущность и цели аудита персонала Основные этапы аудита, их цель и содержание, источники информации	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение ситуационных задач			12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		7. Показатели аудита функций системы управления персоналом	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение ситуационных задач			12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		8. Сущность, цели, задачи и функции контроллинга персонала.	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-

© РГУТИС

										практического материала по заданным заданиям
		Текущий контроль 3				Аудиторный тест			6	Подготовка к текущей аттестации
8	**Раздел 4. Экономическая эффективность управления персоналом**	9. Сущность, факторы и виды эффективности системы управления персоналом Методы оценки эффективности управления персоналом	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		10. Оценка экономической эффективности совершенствования систем и технологий управления персоналом	1	Традиционная лекция	1	Выступление с эссе, решение ситуационных задач			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
		Текущий контроль 4				Групповой проект			10	Подготовка к текущей аттестации
									15	Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)

© РГУТИС

							2	**ГК**		
		Форма промежуточной аттестации – зачет (2 ч.)								

© РГУТИС

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Цели и функции службы управления персоналом. Принципы построения службы управления персоналом – очная 3ч., очно-заочная 6ч.	**Основная литература** 1.Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 352 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1685. - ISBN 978-5-16-019381-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2113856 2.Кибанов А. Я. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 427 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006018-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1939107 3.Кузьмина О. Н. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретические основы и методика проведения : монография / О.Н. Кузьмина, Т.А. Корнеева, Г.А. Шатунова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 103 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/7538. - ISBN 978-5-16-010867-4. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1844429 4.Ларионов, В. В. Контроллинг персонала : учебное пособие для магистров / В. В. Ларионов. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 234 с. - ISBN 978-5-394-05188-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082980 5.Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 160 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/18830. - ISBN 978-5-16-020657-8. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2187021 **Дополнительная литература** 1.Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. - 2-е
2	Показатели деятельности службы управления персоналом. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом – очная 3ч., очно-заочная 6ч.	
3	Экономическая и социальная эффективность службы управления персоналом организации – очная 3ч., очно-заочная 6ч.	
4	Текущий контроль 1 – очная 6ч., очно-заочная 6ч.	
5	Расходы на персонал – очная 3ч., очно-заочная 6ч.	
6	Учет, анализ и нормирование расходов на персонал. Планирование и бюджетирование расходов на персонала	
7	Текущий контроль 2 – очная 6ч., очно-заочная 6ч.	
8	Сущность и цели аудита персонала Основные этапы аудита, их цель и содержание, источники информации – очная 6ч., очно-заочная 12ч.	
9	Показатели аудита функций системы управления персоналом – очная 6ч., очно-заочная 12ч.	
10	Сущность, цели, задачи и функции контроллинга персонала – очная 3ч., очно-заочная 6ч.	

© РГУТИС

11	Текущий контроль 3 – очная 6ч., очно-заочная 6ч.	изд., перераб. и доп. - Москва : Вузовский учебник, 2010. - 262 с. ISBN 978-5-9558-0111-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/203112 2.Сотникова С. И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / под науч, ред. С.И. Сотниковой. - 2-е изд. - Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 373 с. - ISBN 978-5-16-104817-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/553303 3.Парушина, Н. В. Аудит: практикум : учебное пособие / Н.В. Парушина, С.П. Суворова, Е.В. Галкина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. — 286 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0841-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2083160 4.Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 440 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/4118. - ISBN 978-5-16-018872-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2184949
12	Сущность, факторы и виды эффективности системы управления персоналом. Методы оценки эффективности управления персоналом – очная 3ч., очно-заочная 6ч.	
13	Оценка экономической эффективности совершенствования систем и технологий управления персоналом – очная 3ч., очно-заочная 6ч.	
14	Текущий контроль 4 – очная 12ч., очно-заочная 10ч.	
15	Подготовка к промежуточной аттестации – очная 20ч., очно-заочная 15ч.	

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

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

№ пп	Индекс компе-тенции	Наименование компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1.	ПК-3 Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала					
	ПК-3.3	Реализует мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала	Радел 1. Формирование службы управления персоналом и оценка ее деятельности Раздел 2. Управление расходами на персонал Раздел 3. Функционально-стоимостной анализ функционирования системы управления персонала. Аудит и контроллинг персонала Раздел 4. Экономическая эффективность управления персоналом	основы развития персонала, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала	реализовывать мероприятия по развитию персонала, анализировать эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала	навыками применения мероприятий по развитию персонала, анализа эффективности этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала

© РГУТИС

2	ПК-4 Способен организовать трудовую деятельность, разработать и внедрить системы оплаты труда персонала					
	ПК-4.2	Анализирует эффективность применяемых практик по организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, подготавливает предложения по их совершенствованию	Радел 1. Формирование службы управления персоналом и оценка ее деятельности Раздел 2. Управление расходами на персонал Раздел 3. Функционально-стоимостной анализ функционирования системы управления персонала. Аудит и контроллинг персонала Раздел 4. Экономическая эффективность управления персоналом	основы организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, предложения по их совершенствованию	анализировать эффективность применяемых практик по организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, подготавливать предложения по их совершенствованию	навыками анализа эффективности применяемых практик по организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, подготовки предложений по их совершенствованию

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знать основы развития персонала, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала. Уметь реализовывать мероприятия по развитию персонала, анализировать эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала. Владеть навыками применения мероприятий по развитию персонала, анализа эффективности этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала	Решение тестов, решение ситуационных задач, выполнение и защита группового проекта	Студент продемонстрировал знание основ развития персонала, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала. Демонстрирует умение реализовывать мероприятия по развитию персонала, анализировать эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала Студент демонстрирует владение навыками применения мероприятий по развитию персонала, анализа эффективности этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала	Закрепление способности организации мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала
Знать основы организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, предложения по их совершенствованию. Уметь анализировать эффективность применяемых практик по организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, подготавливать предложения по их совершенствованию. Владеть навыком анализа	Решение тестов, решение ситуационных задач, выполнение и защита группового проекта	Студент продемонстрировал знание основ организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, предложения по их совершенствованию. Демонстрирует умение анализировать эффективность применяемых практик по организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, подготавливать предложения по их	Закрепление способности организации трудовой деятельность, разработки и внедрения системы оплаты труда персонала

© РГУТИС

эффективности применяемых практик по организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, подготовки предложений по их совершенствованию		совершенствованию. Студент демонстрирует владение навыками анализа эффективности применяемых практик по организации трудовой деятельности, системы и уровня оплаты труда персонала, подготовки предложений по их совершенствованию.	

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – тестовые задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	**оценка**
выполнено верно заданий	9-10 баллов, если (90 –100)% правильных ответов
	7-8 баллов, если (70 – 89)% правильных ответов
	5-6 баллов, если (50 – 69)% правильных ответов
	0-4 баллов, если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания – ситуационная задача

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников: выполнение задачи правильное, студент демонстрирует применение аналитического и творческого подходов, знание теоретического и практического материала с учетом междисциплинарных связей.
«4», если (7 – 8) баллов	студент дает комплексную оценку предложенной ситуации, допускает

© РГУТИС

	незначительные неточности при ответе на теоретические вопросы, неполное раскрытие междисциплинарных связей при правильном выборе тактики и логическом обосновании теоретических вопросов с дополнительными комментариями преподавателя; не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в задаче;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения задачи документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение задачи от других решений

Средство оценивания - выполнение группового проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	max 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Промежуточная аттестация проходит в виде зачета, состоящего из решения теста (оценка критерия – знать) и решения практических заданий (оценка критерия – уметь/владеть). По итогам экзамена выставляется оценка по четырехбалльной системе (5,4,3,2).

Средство оценивания – тестовое задание +решение практических заданий

© РГУТИС

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении промежуточной аттестации

Предел длительности контроля	50 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в задаче; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения задачи; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения задачи документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение от других решений
Показатели оценки	
«5»	90 –100 % правильных ответов на тестовые задания полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4»	70 –89 % правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано решение задачи, (ситуации);
«3»	50 –69 % правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения задачи документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение задачи от других решений
«2»	менее 50% правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы.

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

© РГУТИС

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
2	Радел 1. Формирование службы управления персоналом и оценка ее деятельности	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Срок определяется учебно-тематическим рейтинг-планом
5	Раздел 2. Управление расходами на персонал	Решение ситуационных задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к ситуационной задаче и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 10 неделе в 6 семестре. Срок определяется учебно-тематическим рейтинг-планом
7	Раздел 3. Функционально-стоимостной анализ функционирования системы управления персонала. Аудит и контроллинг персонала	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Срок определяется учебно-тематическим рейтинг-планом
9	Раздел 4. Экономическая эффективность управления персоналом	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Оценка экономической эффективности управления персоналом»	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 3 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей.

© РГУТИС

			Срок определяется учебно-тематическим рейтинг-планом

Текущий контроль 1

Тестовые задания

1. К принципам формирования СУП относятся:
а) содействие функций управления персоналом целям производства;
б) комплексность;
в) экономичность;
г) все ответы верны.

2. Какой из этих принципов не характеризует требования к формированию служб управления персоналом?
а) первичности функции управления персоналом;
б) потенциальных имитаций;
в) ритмичности;
г) автономности;

3. Какое из нижеперечисленных определений относится к принципу прозрачности?
а) принцип прозрачности - это своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения;
б) чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает;
в) при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации;
г) система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» для различных по экономическому содержанию вопросов;

4. Вставьте недостающее слово: «Функции службы управления персоналом заключаются в ….. кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации»:
а) реализации;
б) планировании;
в) устранении;
г) создании.

5. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть (выберите правильный ответ):
а) трудовое соглашение;
б) трудовой договор;
в) коллективный договор;
г) трудовой контракт.

6. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (выберите правильный ответ):
а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом;

© РГУТИС

г) все ответы верны.

7. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (выберите 2 правильных ответа):

а) компетентность в своей профессиональной области;
б) знание общих законов развития организации;
в) профессионализм в области управления организацией;
г) все ответы верны.

8. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие отделы (выберите 2 правильных ответа):

а) бухгалтерия;
б) отдел подготовки кадров;
в) юридический отдел;
г) отдел социального развития предприятия.

9. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (выберите 2 правильных ответа):

а) управление стандартизацией;
б) управление нормированием;
в) нормативное обеспечение управления персоналом;
г) управление работой персоналом.

10. Что включает в себя система управления персоналом (выберите 2 правильных ответа):

а) функциональные подразделения;
б) функциональные подразделения и их руководителей;
в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
г) общее руководство организацией.

11. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (выберите правильный ответ):

а) с точки зрения их количественной сбалансированности;
б) с точки зрения их качественной сбалансированности;
в) с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности;
г) все ответы верны.

12. Система целей управления персоналом является основой определения (выберите правильный ответ):

а) политики организации;
б) состава функций управления персоналом;
в) стратегии развития организации;
г) верных ответов нет.

13. В каждом подразделении организации должны быть документы: а) положение о подразделении, б) должностные инструкции. В какой последовательности должны разрабатываться эти документы? (выберите правильный ответ)

а) сначала разрабатывается положение о подразделении, а затем должностные инструкции;
б) сначала разрабатываются должностные инструкции, а затем положение о подразделении;
в) последовательность не имеет значения;
г) последовательность зависит от сферы деятельности.

14. Основные функции кадровой службы современного предприятия (выберите правильный ответ):

© РГУТИС

а) наем и увольнение рабочей силы, ведение делопроизводства;
б) планирование, организация, координирование, стимулирование, контроль, выработка кадровой политики, текущая работа с кадрами;
в) расчет численности, организация, нормирование и оплата труда, планирование затрат на рабочую силу, организация соц. обеспечения;
г) верных ответов нет.

15. Какой из этих принципов не характеризует требования к формированию служб управления персоналом?

а) первичности функции управления персоналом;
б) потенциальных имитаций;
в) ритмичности;
г) автономности;

16. Какое из нижеперечисленных определений относится к принципу прозрачности?

а) принцип прозрачности - это своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения;
б) чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает;
в) при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации;
г) система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» для различных по экономическому содержанию вопросов;

17.Какая структура не относится к службе управления персоналом?

а) элементарная;
б) кадровая;
в) линейная;
г) матричная;

18. Коммерческая цель службы управления персоналом – это:

а) обеспечение заданного научно – технического уровня продукции или услуг ;
б) обеспечение реализации продукции и услуг, резервов научно – исследовательских и опытно – конструкторских разработок в заданные сроки ;
в) обеспечение выпуска планового объема продукции;
г) обеспечение организации кадрами;

19. Какую цель службы управления персоналом в современных условиях правомерно рассматривать в качестве генеральной?

а) экономическую;
б) научно – техническую;
в) социальную;
г) производственную;

20. Чем занимается служба управления персоналом, распределяя функции при осуществлении кадрового планирования?

а) формирует цели планирования, участвует в выработке стратегии фирмы, анализирует информацию о потребностях в персонале после их утверждения;
б) готовит учебные материалы, координирует усилия по обучению персонала;
в) готовит и координирует процедуры анализа работы, готовит функциональные обязанности и квалификационные характеристики;
г) разрабатывает систему аттестации;

© РГУТИС

Текущий контроль 2

Ситуационные задачи

Ситуационная задача 1.

В бюджете расходов службы управления персоналом не должно быть расчетных ошибок и завышенных затрат. Бюджет службы управления персоналом нужно проверить на соответствие требованиям к годовому бюджету организации, ее планам и стратегии развития сотрудников; соблюдение норм; согласованность с бюджетами других отделов. Анализ фактических затрат следует проводить за два–три года.

Расходы на обучение анализируются с помощью следующих элементов: плана обучения сотрудников; вида обучения (внутреннее или внешнее);стоимости внешних курсов; расценок на аренду залов для группового обучения; расценок на оплату услуг бизнес-тренера со стороны (если в штате не предусмотрена такая единица).

В процессе анализа затрат на подбор персонала изучаются документы: положение о поиске и подборе персонала; годовой план развития компании; заявки подразделений. Далее проводится анализ расходов на объявления в средствах массовой информации; услуги кадровых агентств, услуги платных сайтов, ярмарки вакансий и т.д. На последнем этапе необходимо выяснить причины расхождения с плановыми расходами (например, это могут быть рост (падение) численности сотрудников компании, увеличение расценок на рынке онлайн-рекрутмента, отказ компании от социальных программ).

Реализуйте данный алгоритм анализа расходов на персонал в организации (по Вашему выбору). Используйте соответствующие таблицы. Дополните статьи расходов на работников.

Ситуационная задача 2.

В условиях финансовой нестабильности и нехватки оборотных средств организации вынуждены сокращать расходы на персонал. Наиболее вероятными вариантами поведения организаций в ситуации экономического кризиса являются: временное прекращение деятельности, в результате которого работники простаивают; предоставление всем желающим отпуска без сохранения заработной платы; сокращение объемов производства (работ, услуг). В организации проводятся мероприятия по сокращению численности работников, изменению штатного расписания; сокращение расходов на оплату труда работников – уменьшаются тарифные ставки (оклады), установленные работникам; временное прекращение выплат заработной платы (задержка выплат).

Приведите примеры оптимизации численности персонала из российской практики. Какие способы используются наиболее часто? Можно ли найти другие выходы?

Текущий контроль 3

Тестовые задания

1. Объектом аудита персонала является состояние:

а) состояние трудовой сферы экономического субъекта;
б) трудовой коллектив, его организация и нормирование;
в) административный аппарат;
г) состояние трудового коллектива в организации;
д) положение государственных служащих.

2. Главные миссии аудита объединяются по трем направлениям (из приведенных ниже определить лишнее):

а) аудит соответствия;
б) оперативный аудит;

© РГУТИС

в) стратегический аудит;
г) аудит эффективности;
д) аудит производительности.

3. Системный подход позволяет:
а) исключить научный поиск лучших вариантов решений;
б) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
в) автоматизировать часть процессов управления;
г) широко использовать математические методы в управлении.

4. При системном подходе организация рассматривается как:
а) совокупность элементов, взаимосвязанных между собой;
б) развивающаяся, саморегулируемая система;
в) некая целостность, созданная для удовлетворения потребителей;
г) все варианты верны.

5. Организационная структура современной организации формируется исходя из:
а) знания основных тенденций в отрасли;
б) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития;
в) денежных возможностей владельцев организации;
г) опыта и знаний руководителя.

6. Основная отличительная особенность матричной структуры организации связана:
а) с лучшим использованием персонала;
б) с введением горизонтальных связей;
в) с тем, что это первая структура, созданная сознательно;
г) с низкими издержками на персонал.

7 Персонал организации это:
а) «кадровая администрация»
б) лица, имеющие трудовые взаимоотношения с работодателем;
в) «кадровое ядро»;
г) кадры;
д) собственники организации.

8. Родиной аудиторского дела считается:
а) Германия;
б) Франция;
в) Швейцария;
г) Великобритания.

9. Аудит получил признание во всех экономически развитых странах и до 1929 года он развивался исключительно на добровольной основе, но после определенного события стал обязательным:
а) Великой отечественной войны;
б) во время НТР;
в) после краха рынка ценных бумаг;
г) во время Великой депрессии.

10. Сопутствующие аудиту услуги разделяются на:
а) услуги действия;
б) услуги контроля;
г) услуги содействия;
д) консалтинговые услуги.

11. Регулирование аудиторской деятельности осуществляется при помощи:
а) стандартизации процессов проверки;
б) государственных законодательных актов;

© РГУТИС

в) аудиторского консультирования;
г) аудиторских стандартов.

12. Двусторонний договор, заключаемый между аудиторской фирмой и экономическим субъектом, его условия и содержание не должно противоречить:
а) Конституции РФ;
б) стандартам аудиторской деятельности;
в) Закону РФ «Об аудиторской деятельности в РФ»;
г) Трудовому кодексу РФ;
д) Гражданскому Кодексу РФ.

13. Процесс управленческого аудита можно представить в виде замкнутой последовательности операций и как управленческий проводится в 4 этапа (определить неверный ответ):
а) этап постановки проблемы;
б) этап сбора данных;
в) этап согласования договора с акционерами;
г) этап оценки а анализа информации;
д) этап формирования выводов и рекомендаций.

14. Элементами системы внутреннего контроля экономических субъектов являются:
а) управленческий контроль;
б) ситуация на внешнем рынке труда;
в) внутренний аудит;
г) оценка наличия ресурсов.

15. Аудиторское заключение включает в себя следующие части:
а) для всех работников;
б) для линейных менеджеров;
в) для юридической службы;
г) для специалистов служб УП;
д) для менеджеров управления персоналом.

16. Совокупность трудоспособных работников, которые могут трудится в организации при наличии необходимых организационно – технических условий, это:
а) трудовой потенциал;
б) личностный потенциал;
в) квалификационный потенциал;
г) психофизиологический потенциал.

17. Этапы построения кадровой политики:
а) рефлексия;
б) организация;
в) нормирование;
г) программирование;
д) мониторинг.

18. Функционально-стоимостной анализ это (выберите правильный ответ):
а) анализ динамических изменений затрат на предприятии;
б) анализ затрат и их носителей;
в) анализ процесса управления;
г) один из методов организации производственной, инженерной или хозяйственной деятельности, базирующийся на процедурах, позволяющих повысить творческий потенциал и эффективность работы участников этой деятельности.

19. По Вашему мнению, функциональное управление является (выберите

© РГУТИС

правильный ответ):
а) источником информации пояснительного характера для руководства и собственников;
б) анализом затрат и их носителей;
в) основой процесса управления компании;
г) верных ответов нет.

20. Какое утверждение вы считаете справедливым (выберите правильный ответ):
а) Функционально-стоимостной анализ является результатом «статического» анализа затрат.
б) Функционально-стоимостной анализ является результатом анализа поведения затрат.

Текущий контроль 4

Выполнение группового проекта:
«Оценка экономической эффективности управления персоналом»

Группа студентов делится на подгруппы из 2-3 человека в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному предприятию в рамках темы группового проекта (поиск данных по предприятиям может осуществляться студентами самостоятельно, либо используя сайты: http://www.e-disclosure.ru, http://www.skrin.ru, http://www.inform-prof.ru и др.). После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.

Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд. Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта

Титульный лист

Введение (1-2 страницы)

Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.

1. Теоретическая часть (4-5 страниц)

Оценить степень изученности исследуемой проблемы: проработать литературу в том числе: законодательные и нормативные акты, научную и учебную литературу, периодические издания, издания на иностранных языках, нормативно-справочную документацию и отчетности учреждения (в целом, не менее 10 источников). Необходимо представить обязательные ссылки на все использованные литературные источники (ссылки оформляются в соответствии с требованиями, с обязательным указанием страницы источника, откуда взят материал (например: [5, с.49]).

Рассмотреть основные теоретические аспекты темы группового проекта.

2. Аналитическая часть (5-10 страниц)

2.1. Общая характеристика предприятия (сфера деятельности, цель, миссия и др.)

2.2. Анализ управления персоналом предприятия

2.3. Анализ экономической эффективности управления персоналом

Аналитические материалы обязательно должны сопровождаться таблицами и рисунками.

Выводы и рекомендации (1-2 страницы)

Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты. На основе выявленных негативных моментов предложить пути их решения.

Список используемой литературы (не менее 10).

© РГУТИС

Критерии оценки группового проекта:
1) Полнота описания концепции бизнеса;
2) Грамотность обоснования выбора формы организации бизнеса;
3) Полнота анализа ресурсов организации;
4) Точность определения угроз и возможностей со стороны внешней среды;
5) Полнота анализа кредитных предложений банков для финансирования бизнеса;
6) Правильность расчета эффективности предпринимательской деятельности.

Задания в рамках компетенции:
ПК-3. Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала

1. Типовые тестовые задания для промежуточной аттестации (зачет)

1 Выберите методы обучения на рабочем месте. Кол-во правильных ответов – 3:
1 производственный инструктаж
2 тренинги
3 освоение смежных специальностей
4 лекции, семинары
5 стажировка в должности
2 Выберите методы обучения вне рабочего места . Кол-во правильных ответов – 3:
1 производственный инструктаж
2 тренинги
3 освоение смежных специальностей
4 лекции, семинары
5 конференции
3 Данный метод обучения и развития персонала используется для обучения сотрудника в процессе адаптации (как новичка, так и при ротации сотрудника на другую позицию внутри компании)…Кол-во правильных ответов – 1:
1 наставничество
2 консультирование
3 коучинг
4 менторинг
5 обучение действием
4 Развитие персонала — это: Кол-во правильных ответов – 1:
1 процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач
2 процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
3 обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей
5 Карьера — это: Кол-во правильных ответов – 1:
1 индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека
2 повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии
3 предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти
6 Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга,

© РГУТИС

прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:
Кол-во правильных ответов – 1:
1 резерв руководителей на выдвижение
2 аттестационная комиссия
3 кадровая служба
7 Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?
Кол-во правильных ответов - 1
1 центростремительная
2 внутриорганизационная
3 специализированная
4 горизонтальная
8 Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?
Кол-во правильных ответов - 1
1 Дж.Голланд
2 А.Маслоу
3 Ф.Тейлор
4 У.Оучи
9 Индивидуальный план развития (ИПР) – это… Кол-во правильных ответов – 1
1 документ профессионального движения сотрудника, план его прогресса на ближайшие 1 – 3 года или 3 – 5 лет.
2 должностная инструкция
3 коллективный договор
4 трудовой договор
10 Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры: Кол-во правильных ответов – 1:
1 горизонтального типа
2 вертикального типа
3 центростремительного типа
11 Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала: Кол-во правильных ответов – 1:
1 анализ исполнения работы
2 анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях
3 балансовый метод
12 Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы … Кол-во правильных ответов – 1:
1 да
2 иногда
3 нет
13 Сколько уровней включает методика оценки эффективности обучения по Дональду Киркпатрику? Кол-во правильных ответов – 1:

© РГУТИС

1 3
2 4
3 5
4 6

14 Кадровый резерв подразделяется:
Кол-во правильных ответов – 4:
1 по виду деятельности
2 по времени назначения
3 по категории персонала
4 по стажу работы
5 по уровню образования

15 Адаптация - это: Кол-во правильных ответов – 1:
1 приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда
2 взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях
3 приспособление организации к изменяющимся внешним условиям
4 предоставление людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, веру в себя.

2. Типовые практические задания для промежуточной аттестации (зачет)

1. Дайте определение данному утверждению: способ передачи информации и знаний, а также побуждение к желаемым действиям с помощью поучительных историй- это…

2. Дайте определение данному утверждению: комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также из возможностей социально - экономических условий, целей и потребностей организации - это…

3. Дайте определение данному утверждению: специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей - это…

4. Дайте определение данному утверждению: Расстановка правильных людей с правильными навыками на правильные позиции в правильное время. Или: расстановка людей, соответствующих требованиям и ожиданиям компании (правильные люди с правильными навыками) на нужные компании позиции (правильные позиции - существование которых ценно для бизнеса) своевременно (в правильное время).

5. Дайте определение данному утверждению: Организованный и целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями и навыками сотрудниками компании для достижения определенного результата, как правило, для повышения эффективности деятельности коллектива и компании в целом

6. Соотнесите виды обучения персонала с их описанием:

1) Подготовка	а) систематизированное обучение и выпуск квалифицированных специалистов, подготовленных для осуществления трудовой деятельности в определенной сфере, обладающих

© РГУТИС

	совокупностью качеств – необходимые знания, новые умения и навыки, современные способы общения в коллективе
2) Повышение квалификации	б) обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с изменившимися требованиями к профессии, содержанию и результатам труда
3) Профпереподготовка	в) Обучение персонала с целью улучшения знаний, умений, навыков, вновь приобретенных способов общения, ожидания повышения в должности

7. Соотнесите основные виды обучения персонала на рабочем месте:

1) Наставничество	а) традиционный метод обучения, осуществляется опытным специалистом, за которым закрепляется новый сотрудник на протяжении определенного времени
2) Делегирование	б) программа обучения, в рамках которой, обучающийся выполняет задания, с постепенным увеличением сложности заданий, заключительным этапом является самостоятельное выполнение задач
3) Метод усложняющих заданий	в) разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте
4) Инструктаж	г) метод, в рамках которого происходит процесс передачи части функций руководителя, управляющему либо подчиненному, с целью выполнения определенных задач

8. Соотнесите основные виды обучения персонала вне рабочего места:

1) лекция	а) активный метод обучения, предусматривает участие обучающихся в дискуссиях и вырабатывает способы поведения в различных смоделированных ситуациях, инструктор контролирует и направляет обучающихся
2) кейсы	б) является пассивным методом обучения, так как предусматривает изложение теоретического материала и практического опыта
3) тренинг	в) это метод обучения, который наиболее близок к реальной профессиональной деятельности обучающихся, в рамках которого обучающиеся должны вырабатывать альтернативные точки зрения, в зависимости от поставленной перед ними задачи
4) деловые игры	г) обучение, инструктором или тренером другого сотрудника, относительно основ его профессиональной деятельности интенсивно обучая, и демонстрируя практическую работу

9. Соотнесите виды адаптации с представленными описаниями:

1) Профессиональная	а) состоит в адаптации к ближайшему социальному окружению в трудовом коллективе, к нормам и традициям, к стилю работы руководства, к сложившимся особенностям межличностных

© РГУТИС

	отношений в коллективе. Она состоит во включении работника в коллектив как равноправного члена -
2) Организационная	б) состоит в приспособлении работника к новому для него месту работы, к существующим правилам и порядкам, способам действий, организации труда
3) Социально-психологическая	в) состоит в полном и успешном овладение новой профессией, т.е. привыкании, приспособлении к содержанию и характеру труда, его организации и условиям. Она может выражаться в достигнутом уровне профессиональных знаний и навыков, в умении, в соответствии характеров личности и профессии

10. Выберите из представленного перечня основные достоинства внутрифирменного обучения (обучения на рабочем месте):

1. Гибкость
2. Необходимость постоянного обновления базы знаний
3. Максимальное соответствие программы обучения сотрудников с целями и особенностями деятельности организации
4. Актуализация программ обучения персонала
5. Значительная финансовая экономия при устоявшейся системе обучения в компании

11. Выберите из представленного перечня основные достоинства обучения вне рабочего места:

1. Дороговизна методов обучения
2. Трудности коррекции типовой программы обучения под специфику деятельности предприятия, незнание преподавателями особенностей внутренней среды заказчика
3. Возможность использования прогрессивного дорогостоящего учебного оборудования, ориентированного на перспективные требования к выполнению работы
4. Более высокий уровень организации учебного процесса в силу более высокой квалификации обучающего персонала (преподавательского состава) вне организации, чем внутри нее
5. Возможность обмена информацией о проблемах и способах их решения между сотрудниками различных компаний, при этом готовность к открытому и честному обсуждению проблем в организациях достаточно высока в силу нейтральной учебной обстановки

12. Отклик, ответная реакция на определенное действие – это…

13. Соотнесите зарубежные технологии адаптации с представленными описаниями:

1. Secondment	а) Метод представляет собой своеобразную поддержку, помощь, в какой-то мере руководство и защиту одного человека другим для достижения им результатов в первые недели работы новичка

© РГУТИС

2. Job Shadowing	б) метод адаптационного обучения персонала, который заключается в том, что новый работник следует как тень за более опытным сотрудником компании и наблюдает за тем, как тот выполняет свои обязанности
3. Buddying	в) Это стратегия обучения или это особый тип процесса инструктирования, который имеет место в ситуациях взаимодействия наставника и обучаемого по решению проблем или задач
4. Скаффолдинг	г) суть метода состоит в переводе персонала на определенный промежуток время в другое структурное подразделение для овладения профессиональными навыками

14. Соотнесите этапы адаптации с представленными описаниями:

1. Этап общей ориентации	а) происходит знакомство нового работника с предприятием и подразделением, с общими для всех работников предприятия правилами. На этом этапе новый сотрудник может составить для себя «общую карту», что поможет ему чувствовать себя более увереннее, устойчивее в новой обстановке. общие сведения о предприятии и подразделении, история их появления и развития; трудовой внутренний распорядок; общие правила, традиции, стандарты общения и поведения, общая структура компании
2. Этап вхождения в должность	б) новичок приспосабливается к своему статусу в ходе рабочей деятельности, строит отношения с руководителем, коллегами, ориентируется в ситуации непосредственно, на практике. В рамках этапа действенной адаптации следует дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе полученные знания о предприятии
3.Этап действенной ориентации.	в) затрагиваются следующие вопросы: структура, функции, цели и задачи структурного подразделения, в котором предстоит работать новому работнику; внешние и внутренние взаимоотношения в подразделении; более близкое знакомство с сотрудниками подразделения; цели, задачи, обязанности нового сотрудника подробно, в деталях
4. Этап функционирования	г) завершает процесс адаптации, на этом этапе находят постепенное преодоление производственные и межличностные проблемы, сотрудник «притирается» к новому месту работы, коллегам и постепенно происходит переход к стабильной работе.

15. Соотнесите принципы управления карьерой с представленными описаниями:

1.Индивидуальность	а) Организация мероприятий по продвижению по карьерной лестнице, предоставление возможности перемещений в другую функциональную область на уровне предприятия

© РГУТИС

2.Стимулирование развития карьеры	б) Создание условий для удовлетворения потребностей работников при прохождении каждой карьерной ступени
3. Объективность	в) Исключение влияния субъективных факторов со стороны специалистов, планирующих карьеру сотрудников предприятия
4. Удовлетворенность	г) суть метода состоит в переводе персонала на определенный промежуток время в другое структурное подразделение для овладения профессиональными навыками

16. Соотнесите «карьерные якоря» Э.Шейна с представленными описаниями:

1. Профессиональная компетентность	а) Людей стремятся быть независимыми, свободными от всех связей, возникающих при работе в больших организациях. Повышения, переводы и заработная плата делают их зависящими от других
2. Управленческая компетентность	б) Люди стремятся быть мастерами своего дела, они особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности
3. Автономия и независимость	в) Люди демонстрируют большое желание стать управленцами, менеджерами, их опыт позволяет полагать, что они владеют навыками, которые необходимы для следующей ступени
4. Стабильность	г) Люди заинтересованы в долгосрочной надежности и стабильной работе. В первом случае человек претендует на работу в организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию, выглядит более надежной в своей отрасли

17. Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис- менеджер, провел ее по офису, показал, где и что находится, представил коллегам.
На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать – не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше времени возникло при оформлении дебетовой (зарплатной) карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.
Вопросы:
1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?
2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?
3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?
4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников в небольшой организации?
5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

18. Вы уже несколько лет работаете в крупной гостинице в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный

© РГУТИС

результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала.

Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:– получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;– составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;– вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

– по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;

– официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;

– оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания:

1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту.
2. Какие условия Вы хотели бы изменить?
3. Предложите руководителю свой вариант решения.

19. Коллектив машинных операторов, выполняющих одни и те же операции, разделили на две группы. Первая группа прошла обучение, а другая –нет. Затраты на программу обучения машинных операторов – составила 140 тыс.руб. После обучения по этой программе производительность в первой группе возросла на 100 единиц, что увеличило прибыль на 200 тыс. руб. Чему равен «Возврат от инвестиций» (ROI) ?

20. В механосборочном цехе 750 крупного машиностроительного завода в 2019 году планировалось провести внутрифирменное обучение для 26 сотрудников. Планируемый бюджет обучения составил 268808 руб. На основании модели Киркпатрика по окончании обучения опросили 26 сотрудников, прошедших обучение. Результативное обучение признано у 12 рабочих.

Рассчитайте показатель результативности обучения, используя формулу:

Общая результативность обучения сотрудников предприятия:

$Р=К1 , /К2 х 100\%,$

где К1 – количество работников, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива;

К2 – общее количество работников, прошедших обучение за данный период.

21. Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

© РГУТИС

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».
Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании.
После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.
Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.
Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.
Вопрос: Как вы определите, какие навыки необходимо развивать и из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?

22. Директор компании по оказанию юридических услуг узнаёт, что один из его лучших специалистов собирается увольняться и уже намерен устраиваться на эту же должность, но на более выгодных условиях в фирму, конкурирующую с данной. Директор дорожит столь ценными кадрами и не хочет отпускать одного из своих лучших сотрудников. У него есть месяц на то, чтобы не допустить уход данного сотрудника из компании.
Контрольные вопросы и задания
1. Какие действия должен предпринять директор фирмы, чтобы его подчинённый остался на текущем месте работы?

23. Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки.
Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.
Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на

© РГУТИС

самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Контрольные вопросы и задания

1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?
2. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?

24. Максим имел опыт работы только на одном предприятии, в котором он проработал около пяти лет. Некоторое время назад он был уволен по сокращению штатов. Максим долго искал работу по своей специальности, но, к сожалению, безуспешно. За время активного поиска работы Максим окончил вуз. Получение высшего образования в области компьютерных технологий способствовало воодушевлению Максима. В какой-то период времени ему предложили работу специалиста по IT-технологиям в крупной строительной компании. Работа предполагала сотрудничество с зарубежными компаниями, и Максим ждал ее с волнением и воодушевлением. К великому сожалению Максима, работа оказалась не интересной и не требовала применения его опыта и квалификации. Его функциональные обязанности сводились только лишь к системному администрированию. Максим был разочарован, поскольку его ожидания не были оправданы. Кроме того, оказалось, что непосредственный начальник Максима был человеком раздражительным, и когда Максим спросил, почему он на должности IT–специалиста выполняет обязанности рядового администратора, тот ответил так; «Вы что же 24 думаете, что Вы самый умный? Учить меня вздумали? Не нравится – уходите». В тот же день Максим уволился. Это произошло несколько месяцев назад. Максим до сих пор не нашел работу, поскольку, во-первых, он получил нелестные рекомендации с последнего места работы, а во-вторых, был разочарован работой.

Задание: По данной ситуации определите конкретные проблемы, с которыми столкнулся Максим на новом месте работы.

25. Строительная компания ООО «Уют» специализируется на строительстве кирпичных домов бизнес класса. В 2015 г. наметилась долговременная тенденция снижения спроса в данном сегменте рынка. Руководство компании приняло решение переориентироваться на средний ценовой сегмент и освоить возведение домов по монолитно-каркасной технологии. Технология монолитно-каркасного строительства позволяет снизить себестоимость квадратного метра жилья и существенно сократить сроки строи- 26 тельства. Освоение новой для компании технологии вызывает необходимость в значительном переобучении персонала. Всего в компании занято 550 чел. Необходимо переобучить 5 инженеров, 8 технологов и 90-100 рабочих. Руководством компании перед отделом управления персоналом поставлена задача разработать план обучения сотрудников компании, рассчитать его стоимость. Возможны несколько вариантов

© РГУТИС

обучения. Обучение в зарубежном центре стоит 20 тыс. долларов за три месяца (включая проживание). Цена и сроки обучения для инженеров и технологов одинакова. При обучении более трех человек скидка составит 15%. По окончании обучения выдается сертификат международного образца. В этом центре можно приобрести пакет материалов, специальной и нормативно-справочной литературы для самостоятельного обучения инженеров и технологов. Стоимость такого комплекта: 30 тыс. долларов для инженеров, 18 тыс. долларов для технологов. Также можно приобрести комплект материалов для рабочих, который стоит 7 тыс. долларов. Московский институт «Инновационные технологии и безопасность» предлагает дистанционное обучение. Для инженеров стоимость обучения составит 120 тыс. рублей в месяц, срок обучения – 7 мес. Для технологов стоимость – 95 тыс. рублей в мес., срок обучения – 5 мес. При обучении группы из пяти и более сотрудников предоставляются скидки в размере 10%. По окончании обучения выдается сертификат о повышении квалификации. Для инженеров и технологов проводятся краткосрочные специализированные семинары. Интересующие организацию курсы проводятся в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске. Их стоимость колеблется от 30 до 45 тыс. рублей за 3-4 дневные курсы (стоимость зависит от программы обучения). Проезд и проживание в стоимость курсов не входят. Для повышения квалификации рабочих можно заключить договор с местным СПТУ. Обучение с отрывом от производства займет 1 месяц и будет стоить 200 тыс. рублей за группу 25 человек. Сроки обучения без отрыва от производства – 2,5 мес., стоимость – 80 тыс. в месяц. Также компания рассматривает возможность заключения договора с центром дополнительного профессионального обучения из другого города. Центр предлагает приобрести комплект видеоматериалов, инструкций и специальной литературы для рабочих за 150 тыс. рублей. Кроме этого, к заказчику могут приехать специалисты-консультанты Центра. Стоимость одного дня работы консультанта – 15 тыс. рублей, проезд и проживание специалиста оплачивается отдельно. Максимальный размер «сопровождаемой» группы рабочих для одного консультанта – 30 человек. Минимальный срок работы консультанта – одна неделя, но рекомендуется работа в течение 3-4 недель.
Вопросы:
1 Определите, на какие показатели функционирования компании повлияет переобучение работников.
2 Рассмотрите различные варианты обучения работников (инженеров, технологов, рабочих) и рассчитайте его стоимость.
3 Какой из вариантов обучения Вы бы выбрали на месте руководителя компании и почему?
3 Определите возможные пути оценки эффективности обучения работников.

26. К какому типу относится данная карьера?

© РГУТИС



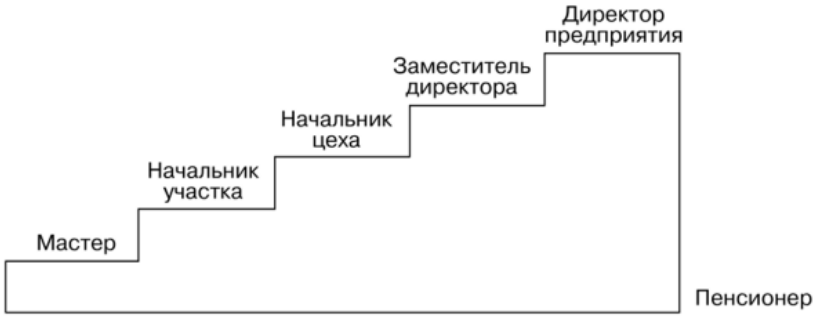
27. Начальник кадровой службы крупной торговой компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников филиала работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя регионального филиала. При этом есть другой сотрудник, который по профессиональным качествам более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя регионального филиала вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников филиала.

Вопросы: 1 Как поступить начальнику кадровой службы?

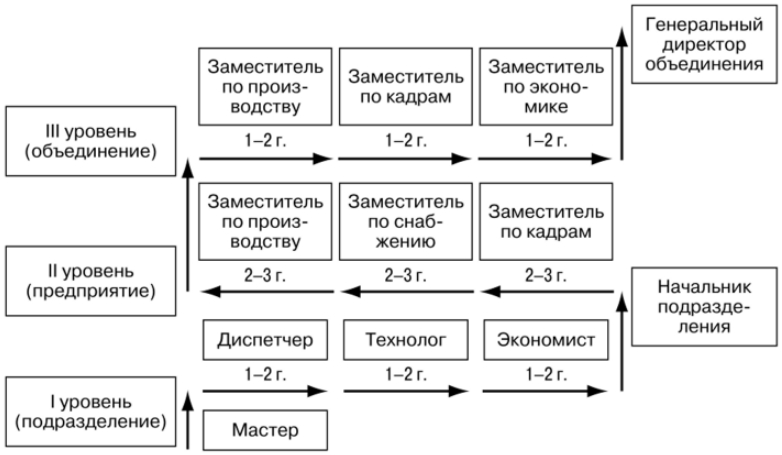
2 Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

3 Предложите критерии оценки персонала при продвижении по карьерной лестнице.

28. К какому типу относится данная карьера?



29. К какому типу относится данная карьера?



30. **К какому типу относится данная карьера?**

© РГУТИС



31. К какому типу личности по Голланду относится человек, который предпочитает быть аналитиком?
32. К какому типу личности по Голланду относится человек, который любит деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей?
33. К какому типу личности по Голланду относится человек, который любит систематическое манипулирование данными?
34. К какому типу личности по Голланду относится человек экспрессивный, оригинальный?
35. Определите вид карьеры, предполагающий профессиональный рост движения по разрядам тарифной сетки
36. Какие виды карьеры можно выделить в процессе карьерного движения?
37. К какому типу личности по Голланду относится человек, который любит работать вместе?
38. К какому типу личности по Голланду относится человек, предпочитающий деятельность связанную с манипуляциями инструментами и механизмами?
39. К какому типу подходов к построению карьеры относится сознательная карьера, не склонная к необдуманным решениям?
40. К какому типу подходов к построению карьеры относится работа строго по конкретным задачам из-за боязни совершить ошибку?

Задания в рамках компетенции:
ПК-4. Способен организовать трудовую деятельность, разработать и внедрить системы оплаты труда персонала

1. Типовые тестовые задания для промежуточной аттестации (зачет)

1. Главное назначение анализа трудовых показателей – это:
а) повышение обоснованности планирования, совершенствование управления производственно-хозяйственной деятельностью и социальными процессами в коллективах;
б) оценка резервов роста производительности труда;
в) оценка системы стимулирования труда;
г) бюджетирование расходов на персонал.
2. Вид аналитической работы, связанный с оценкой факторов, влияющих на динамику трудовых показателей и их оценкой в контексте использования трудовых ресурсов – это:
а) анализ трудовых показателей;
б) стоимостной анализ;

© РГУТИС

в) технико-экономический анализ;
г) управленческий анализ.
3. Целью анализа трудовых показателей является:
а) выявление резервов роста, производительности труда, использования средств на рабочую силу, улучшения нормирования труда, рациональное использование трудового потенциала предприятия на этой основе снижения себестоимости;
б) устранение кадровых рисков;
в) выявление резервов использования средств на рабочую силу;
г) выявление резервов роста
4. Общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией
работы и улучшением условий труда персонала – это …
а) затраты на персонал организации;
б) стоимость рабочей силы;
в) расходы работодателей;
г) возмещение расходов за выполненную работу.
5. Затраты на рабочую силу состоят из следующих групп:
а) оплата за отработанное время;
б) единовременные поощрительные выплаты;
в) расходы на профессиональное обучение;
г) все ответы верны.
6 Выбранные для каждой группы персонала формы оплаты труда фиксируются:
Кол-во правильных ответов - 1
1 в коллективном договоре;
2 в устном договоре;
3 в служебной справке;
4 не фиксируются.
7 В производственном подразделении существует необходимость стимулировать рост выработки определенной продукции. В этом случае целесообразно применение:
Кол-во правильных ответов - 1
1 сдельной формы оплаты труда
2 повременной формы оплаты труда;
3 аккордной системы оплаты труда;
4 нет правильного ответа.
8 Когда организован строгий контроль и ведется учет фактически отработанного времени целесообразно применение:
Кол-во правильных ответов - 1
1 сдельной формы оплаты труда
2 повременной формы оплаты труда;
3 аккордной системы оплаты труда;
4 нет правильного ответа;
9 К каким выплатам относятся доплаты и надбавки за высокую квалификацию, профессиональное мастерство, работу с меньшей численностью, за совмещение нескольких профессий:
Кол-во правильных ответов - 1
1 компенсационным;
2 прогрессивным;
3 стимулирующим;

© РГУТИС

4 все ответы верны.
10 Что стимулирует повременная оплата труда:
Кол-во правильных ответов - 1
1 качество обслуживания покупателей;
2 присутствие на рабочем месте;
3 объем товарооборота;
4 все ответы верны.
11 Что стимулирует сдельная оплата труда:
Кол-во правильных ответов - 1
1 объем товарооборота;
2 качество обслуживания покупателей;
3 присутствие на рабочем месте;
4 все ответы верны.
12 Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:
Кол-во правильных ответов - 1
1 постоянному увеличению эффективности его работы;
2 временному увеличению эффективности его работы;
3 постоянному уменьшению эффективности его работы;
4 временному уменьшению эффективности его работы.
13 За высокую квалификацию и профессиональное мастерство работникам предприятия могут быть выплачены:
Кол-во правильных ответов - 1
1 компенсационные выплаты
2 стимулирующие выплаты;
3 направляющие выплаты;
4 репродукционные выплаты.
14 В основе бестарифной системы оплаты труда лежит:
Кол-во правильных ответов - 1
1 устная договоренность между работодателем и работником;
2 оплата труда «в конверте»;
3 долевое распределение заработанных коллективом средств;
4 объем выполненных работ/услуг.
15 Основными элементами тарифной системы оплаты труда являются:
Кол-во правильных ответов - 1
1 тарифные сетки; тарифные ставки; должностные инструкции;
2 ЕТКС; тарифные сетки, тарифные ставки; тарифные коэффициенты;
3 тарифный фонд заработной платы, должностные инструкции;
4 ЕТКС; должностные инструкции; тарифные сетки; коэффициенты доплат

2. Типовые практические задания для промежуточной аттестации (зачет)

Задание 1.
Часовая тарифная ставка равняется 20 рублей. Фактически отработано 40 часов. Определить заработок работника (ЗП).

Задание 2.
Дневная тарифная ставка равняется 150 рублей. Фактически отработано три дня. Определить заработок работника.

Задание 3.

© РГУТИС

Месячная тарифная ставка рабочего 12000 руб. На предприятии действует положение о начислении стимулирующих выплат, где предусмотрено, что за экономию материалов начисляется премия (Пэк) в размере 35 % от сэкономленной суммы. Определить полный заработок работника, если известно, что он отработал полный рабочий месяц и сэкономил материалов на 10 000 руб.

Задание 4.

Рабочий изготовил 480 деталей. Норма времени на изготовление одной детали составляет 48 мин. Часовая тарифная ставка 20 руб. Необходимо определить расценку (Рсд) и сдельный заработок (Зсд).

Задание 5.

Рабочий выполнил норму выработки и заработал по прямым сдельным расценкам 20 000 руб. Работнику установлена премия в размере 20% за выполнение плана и 2% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 105%. Необходимо определить заработок рабочего.

Задание 6.

Рабочий-сдельщик фактически изготовил 1000 единиц продукции. Расценка за одну единицу продукции 30 рублей. Необходимо определить сдельный заработок.

Задание 7.

Отдел сбыта имеет следующие показатели по работе за прошлый год:
Численность работников среднесписочная – 5 человек,
2 специалиста с заработной платой – 25 000 рублей,
3 специалиста с заработной платой – 28 000 рублей.
Рассчитать фонд оплаты труда отдела сбыта за прошлый год.

Задание 8.

Определение какого понятия предложено. Согласно статье 129 Трудового кодекса, _____ - это вознаграждение за труд, в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Задание 9.

Определение какого понятия предложено. _____ — денежная компенсация, которую работник получает в обмен за свой труд.

Задание 10.

Определение какого понятия предложено. _____ - это сумма денег, полученных работником за месяц.

Задание 11.

Определение какого понятия предложено. _____ показывает, какое количество предметов потребления и услуг можно купить на номинальную заработную плату.

Задание 12.

Определение какого понятия предложено. _____ - это размер оплаты труда для каждого работника по заранее установленным правилам, порядку, расценкам.

Задание 13.

© РГУТИС

Определение какого понятия предложено. _____ - порядок установления заработной платы, обеспечивающий стимулы к высокопроизводительному труду работников определенной группы или категории посредством установления функциональной зависимости между мерой труда и мерой его оплаты на основе организационно-технического нормирования труда, тарифного нормирования заработной платы, применения определенной формы оплаты труда и премиальных выплат.

Задание 14.

Определите систему оплаты труда персонала. Заработок работнику начисляется по присвоенной ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Задание 15.

Определите систему оплаты труда персонала. Предусматривает сочетание простой оплаты труда с премированием за достигнутые результаты.

Задание 16.

Определите систему оплаты труда персонала. Система, при которой оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации.

Задание 17.

Определите систему оплаты труда персонала. Представляет собой прямую сдельную систему, дополненную премированием за достижение определенных производственных показателей.

Задание 18.

Определите систему оплаты труда персонала. За изготовление продукции в пределах установленной нормы выработки платят по неизменным расценкам, а продукция, произведенная сверх норм, оплачивается по повышенным расценкам.

Задание 19.

Определите систему оплаты труда персонала. Используется в основном для рабочих, обслуживающих основное производство, труд которых трудно поддается нормированию (наладчики, дежурный ремонтный персонал и др.). Заработок зависит не от личной выработки, а от результатов труда обслуживаемых им работников.

Задание 20.

Определите систему оплаты труда персонала. Заключается в том, что размер оплаты труда устанавливается не за каждую единицу работы, а за весь объем работ по установленным расценкам в единицах измерения конечной продукции с указанием максимального срока выполнения работ.

Задание 21.

Определите систему оплаты труда персонала. Труд оплачивается по конечным результатам работы бригады в зависимости от количества единиц выполненной работы и расценок за единицу работы.

Задание 22. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение (характеристику), представленное в правой графе таблицы.

1. Кадровые риски	а) это риски, связанные с вероятностью реализации угроз, исходящих от людей
2. Факторный риск	б) это совокупность внешних и внутренних факторов, которые влияют на возникновение рисковой ситуации
	в) процесс управления рисками, которые связаны с работой компании

© РГУТИС

Задание 23. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение (характеристику), представленное в правой графе таблицы.

1. Образование сотрудников	а) Результаты анкетирования по группам показателей (удовлетворённость содержанием работой, условиями труда, заработной платы, социальной средой, перспективами роста и карьеры; текучесть кадров, в том числе квалифицированных)
2. Стаж работы в организации	б) Работники с высшим, незаконченным высшим и средним специальным образованием
3. Удовлетворённость работников	в) Работники, имеющих стаж работы менее 2 лет, более 2 лет
	г) Работники мужчины и работники женщины

Задание 24. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение (характеристику), представленное в правой графе таблицы.

1. Показатели собственно экономической эффективности	а) соответствие численности работников и числа рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава); соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность)
2. Показатели степени соответствия	б) текучесть кадров, уровень абсентеизма, производительность труда, показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.), количество жалоб работников, уровень производственного травматизма и профзаболеваний
3. Косвенные показатели эффективности	в) соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированными кадрами, и полученных результатов деятельности.
	г) величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.

Задание 25. *Прочитайте текс и установите последовательность.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение (характеристику), представленное в правой графе таблицы.

1. Рентабельность персонала	а) метод технико-экономического исследования функций управленческого персонала организации, направленный на поиск резервов снижения затрат на управление и достижение наилучших производственно-коммерческих результатов на основе выбора эффективных способов управления
2. Функционально-стоимостной анализ	б) отношение (чистой) прибыли к среднесписочной численности персонала
3. Экономическая эффективность персонала	в) относительный показатель, который характеризует степень использования ресурсов или отдачи затрат
	г) имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций

Задание 26. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

© РГУТИС

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение (характеристику), представленное в правой графе таблицы.

1. Аудит персонала	а) это система внутрифирменного планирования и контроля в работе с человеческими ресурсами.
2. Контроллинг персонала	б) это периодически проводимая экспертиза состояния управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке, на основе которой определяется эффективность деятельности организации по использованию ее трудового потенциала и регулированию социально-трудовых отношений.
	в) это системы внешнего планирования показателей персонала

Задание 27.

За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60 тыс. до 64 тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн. руб. Рассчитайте рост производительности труда и экономию рабочей силы.

Задание 28.

Дневная тарифная ставка равняется 150 рублей. Фактически отработано три дня. Определить заработок работника.

Задание 29.

В соответствии с трудовым договором для токаря механического цеха организации Кротова М. П. установлена прямая сдельная система оплаты труда. В марте Кротов М.П. изготовил 600 ед. продукции. Сдельная расценка за единицу продукции – 35 руб.

Задание. Определить сумму заработной платы Кротова М.П. за март.

Задание 30.

В соответствии с трудовым договором для сборщицы сборочного цеха организации Медведевой В.А. установлена сдельно-премиальная система оплаты труда. В марте Медведева В.А. изготовила 600 ед. продукции. Положением о премировании предусмотрена 20-процентная премия за выполнение нормы. В марте. норма выработки составляла 600 ед. Сдельная расценка за единицу продукции – 30 руб.

Задание. Определить сумму заработной платы Медведевой В.А. за март.

Задание 31.

В соответствии с трудовым договором для токаря механического цеха организации Зайцева С.В. установлена сдельно-прогрессивная система оплаты труда. В марте Зайцев С.В. изготовил 600 ед. продукции. Сдельная расценка за единицу продукции: до 300 ед. – 33 руб., от 301 до 400 ед. – 35 руб., от 401 до 500 ед. – 37 руб., от 501 и выше – 40 руб.

Задание. Определить сумму заработной платы Зайцева С.В. за март.

Задание 32.

Работнику организации с 20 марта предоставлен ежегодный отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Работнику установлен оклад 16 000 руб. Расчетный период с 1 марта 2007 года по 28 февраля 2008 года отработан полностью. В течение расчетного периода работнику была начислена премия по итогам работы за предыдущий год в размере 30 000 руб.

Задание. Определить сумму заработной платы за отпуск.

Задание 33.

Бухгалтер имеет оклад 1200000 руб. В марте он шесть рабочих дней провел в отпуске при общей длительности рабочего месяца 22 дня.

Задание. Найдите заработок бухгалтера за проработанное время.

Задание 34.

© РГУТИС

Механик отработал в марте 165 ч. Часовая тарифная ставка — 5200 руб.
Задание. Рассчитайте заработок механика.

Задание 35.

Рабочий-сдельщик заготовил 2000 кг вторичного сырья (расценка за 1 т – 20000 руб.). Кроме того, им было реализовано товара на сумму 12500 руб. (премия от суммы продаж составляет 2%).
Задание. Определите полный заработок рабочего.

Задание 36.

Работник был принят на работу в сентябре. Работник проболел в декабре 5 рабочих дней. В ноябре его заработок составил 2000000 рублей за 20 рабочих дней, в октябре — 1855000 руб. за 19 рабочих дней, в сентябре — 2700000 руб. за 25 рабочих дней. Страховой стаж – 8 лет (т.е. начисление больничных происходит в размере 100%).
Задание. Найдите сумму пособия по временной нетрудоспособности за дни болезни.

Задание 37.

Рабочий на предприятии сделал за день 42 изделия, расценка за 1 изделия 800 руб.
Задание. Вычислите заработок рабочего за день.

Задание 38.

Из перечисленных выплат определите компенсационные:
1.За интенсивность и высокие результаты работы;
2. За вредность на производстве;
3. За качество выполняемых работ;
4. За совмещение должностей;
5. Материальная помощь на профилактику заболеваний.
6. За сверхурочную работу в ночное время, выходные и праздничные дни.
7. По итогам работы за квартал (год).

Задание 39.

Из перечисленных выплат определите стимулирующие:
Компенсационные выплаты.
1. За вредность на производстве;
2. За интенсивность и высокие результаты работы;
3. За качество выполняемых работ;
4. За совмещение должностей;
5. За сверхурочную работу в ночное время, выходные и праздничные дни.
6. Материальная помощь на профилактику заболеваний.
7. По итогам работы за квартал (год).

Задание 40.

Из перечисленных выплат определите социальную:
1. За вредность на производстве;
2. За совмещение должностей;
3. За сверхурочную работу в ночное время, выходные и праздничные дни.
4. Материальная помощь на профилактику заболеваний.
5. За интенсивность и высокие результаты работы;
6. За качество выполняемых работ;
7. По итогам работы за квартал (год).

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

© РГУТИС

Занятия семинарского типа – одна из форм учебных занятий, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение различных умений и навыков.

Занятие семинарского типа представляет собой комплексную форму и завершающее звено в изучении предусмотренных в рабочей программе тем дисциплины. Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе проведения занятия сочетаются выступления студентов и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений студентов и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков умения ее использовать в практической работе.

Количество часов занятий семинарского типа по дисциплине определено рабочим учебным планом направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль Управление персоналом организаций.

Занятия семинарского типа по дисциплине «Экономика персонала» проводятся *в форме практических занятий*.

В системе подготовки практические занятия занимают большую часть времени, отводимого на самостоятельное обучение. Являясь как бы дополнением к лекционному курсу, они закладывают и формируют основы направления подготовки и компетентностного подхода заданного профиля. Содержание занятий и методика их проведения должны обеспечивать развитие творческой активности личности. Они развивают научное мышление, речь студентов, позволяют проверить их знания. Поэтому практические занятия выполняют не только познавательную и воспитательную функции, но и функцию контроля роста обучающихся как творческих личностей.

Практические занятия предполагают предварительную подготовку студентов по плану практического занятия. Готовясь к практическому занятию, студент должен ознакомиться с материалом соответствующей лекции, учебной литературы, которые по своему содержанию представляют теоретическую базу курса. Важной задачей для студентов является проработка всех вопросов не только на основе учебной литературы, но и дополнительных источников.

Тематика практических занятий

РАЗДЕЛ 1. ФОРМИРОВАНИЕ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ОЦЕНКА ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Практическое занятие 1.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, решение тестовых заданий

Тема и содержание занятия: Цели и функции службы управления персоналом. Принципы построения службы управления персоналом

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о целях и функциях службы управления персоналом, о принципах построения службы управления персоналом

Практические навыки: навыки закрепления знаний о целях и функциях службы управления персоналом, о принципах построения службы управления персоналом

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Каковы основные этапы становления службы управления персоналом в западных странах?
2. Каковы основные этапы становления службы управления персоналом в России?

© РГУТИС

3. Что представляет собой служба управления персоналом современной организации?

4. Покажите место кадровой службы в системе управления организации в целом.

5. Каковы основные цели и функции службы управления персоналом?

6. Какие функции реализуются службой управления персоналом в вашей организации?

7. Какие функции не реализуются и почему?

Темы эссе

1. Служба управления персоналом в современных организациях (предприятиях).
2. Кадровая политика организации.
3. Стратегия управления персоналом.

Практическое занятие 2.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, решение тестовых заданий

Тема и содержание занятия: Показатели деятельности службы управления персоналом. Методы оценки эффективности деятельности службы управления персоналом

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о показателях деятельности службы управления персоналом, методах оценки эффективности деятельности службы управления персоналом

Практические навыки: навыки закрепления знаний о показателях деятельности службы управления персоналом, методах оценки эффективности деятельности службы управления персоналом

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Что такое оценка деятельности подразделений управления персоналом?

2. Каковы показатели оценки деятельности подразделений управления персоналом?

3. Прокомментируйте методику Д. Киркпатрика по оценке эффективности обучения персонала. Приведите примеры оценки по этой методике.

4. Прокомментируйте методику компании «Хониуэлл» по оценке эффективности обучения персонала. Приведите примеры оценки по этой методике.

5. Как оценить показатели степени удовлетворенности работников?

6. Что такое абсентеизм и как его оценить?

7. Приведите сравнительную характеристику методов оценки эффективности деятельности службы управления персоналом.

8. Как используется экспертный метод при оценке эффективности деятельности службы управления персоналом?

3. Охарактеризуйте метод HR-бенчмаркинга. Приведите примеры использования данного метода оценки деятельности службы управления персоналом.

10. В чем заключается метод АЧР?

11. Как используется метод KPI в оценке деятельности службы управления персоналом?

12. Приведите примеры ключевых показателей эффективности (KPI) функциональных подсистем системы управления персоналом.

© РГУТИС

13. Охарактеризуйте метод управления по целям (MBO). Приведите примеры использования данного метода оценки деятельности службы управления персоналом.

14. Приведите примеры оценки эффективности службы управления персоналом организации как центра финансовой ответственности (прибыли).

15. Как используется модель ROI в оценке деятельности службы управления персоналом?

Темы эссе

1. Внутренние обзоры.
2. Экспертная оценка.
3. Метод HR-бенчмаркинга.
4. Анализ человеческих ресурсов.
5. Аудит персонала.
6. Ключевые показатели эффективности.
7. Управление по целям (MBO).
8. Служба управления персоналом как центр прибыли.
9. Методика ROI.

Практическое занятие 3.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, выполнение практических заданий

Тема и содержание занятия: Экономическая и социальная эффективность службы управления персоналом организации

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об экономической и социальной эффективности службы управления персоналом организации

Практические навыки: навыки закрепления знаний об экономической и социальной эффективности службы управления персоналом организации

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Что такое коммерческая, бюджетная и народнохозяйственная эффективность?
2. Раскройте особенности определения экономического эффекта в сферах управления организацией, производства и эксплуатации продукции.
3. Опишите схему методического подхода к расчету экономических результатов в сфере управления организацией.
4. Опишите схему методического подхода к расчету экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции.
5. Что такое единовременные затраты на совершенствование управления персоналом? Какие статьи расходов они включают?

Темы эссе

1. Оценка эффективности службы управления персоналом.
2. Оценка экономической эффективности совершенствования деятельности службы управления персоналом.
3. Оценка социальной эффективности совершенствования деятельности службы управления персоналом.
4. Система показателей оценки эффективности службы управления персоналом по некоторым направлениям ее деятельности.

© РГУТИС

Практические задачи.

Задача 1. «Расчет показателей деятельности СУП: показатели качества функций управления, показатели движения персонала, показатели адаптации, развития и аттестации персонала»

Дано: ОАО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» является дочерним обществом ОАО «РЖД» в сфере санаторно-курортного обслуживания.

ОАО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» создано в феврале 2022 года. На сегодняшний день это крупнейшая сеть из 17 санаториев и пансионатов в России, расположенных в экологически чистых, удивительных по красоте местах с богатейшей природой.

Санатории и пансионаты «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» располагаются в лучших курортных зонах России: на Черноморском побережье – в городах Сочи, Туапсе, Анапе; на берегу Балтийского моря в Светлогорске; в курортных зонах Северного Кавказа – в городах Ессентуки, Кисловодске и Нальчике; в центральной части России – в Московской, Саратовской, Кировской, Воронежской областях, городах Воронеже, Ярославле и в Зауралье.

Санатории и пансионаты «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» предоставляют санаторно-курортные услуги высокого качества. Здесь идеально сочетаются уникальные природные условия, отдых и лечение, живописное местоположение, более чем полувековые санаторные традиции, новейшая инфраструктура и медицинское оборудование, уникальная лечебно-диагностическая база и качественный сервис.

Здесь есть все необходимое для лечения, отдыха, увлекательного досуга и проведения корпоративных мероприятий, многие санатории имеют оборудованные конференц-залы.

Таблица 1 – Структура персонала ОАО «РЖД – Здоровье» Санаторий «Долина Нарзана» по уровню образования

Образование	Численность						Отклонение 2021/2020		Отклонение 2022/2021	
	2020		2021		2022					
	Количество, чел.	Уд. вес, %	Количество, чел.	Уд. вес, %	Количество, чел.	Уд. вес, %	Отн. %	Абс. +/-	Отн. %	Абс. +/-
Высшее	75	18,9	81	20,3	100	24,7	108	6	123	19
Неполное высшее	38	9,6	38	9,5	35	8,6	-	-	92	-3
Среднее, Среднее специальное	270	68,3	268	67	261	64,5	99	-2	97	-7
Незаконченное среднее	12	3	12	3	9	2,2	-	-	75	-3
Итого:	395	100	399	100	405	100	101	4	101	6

Таблица 2 – Движение персонала ОАО «РЖД – Здоровье» Санаторий «Долина Нарзана»

Показатели				Отклонение	Отклонение

© РГУТИС

	2020	2021	2022	21/20		22/21	
				Отн., %	Абс., +/-	Отн., %	Абс., +/-
Списочная численность персонала:	395	399	405	101	4	101	6
Количество принятых работников	20	24	30	120	4	125	6
Количество выбывших работников	16	20	24	125	4	120	6
Число вакантных (свободных) рабочих	2	6	3	-	2	50	-3
Число дополнительно введенных рабочих мест	1	5	11	-	4	-	-6
Коэффициент оборота по увольнению в %	0,04	0,05	0,06	125	0,01	120	0,01
Коэффициент оборота по приёму в %	0,05	0,06	0,07,	120	0,01	116	0,01
Коэффициент текучести кадров в %	0,04	0,05	0,06	125	0,01	120	0,01

Таблица 3 – Анализ затрат на развитие персонала ОАО «РЖД – Здоровье» Санаторий «Долина Нарзана»

Затраты на развитие персонала	2020г	Уд. вес %	2021г	Уд. вес %	2022г	Уд. вес %	Отклонения 20/21		Отклонения 22/21	
							+/-	%	+/-	%
Расходы на оценку и обучение персонала, тыс.руб	1146	35,2	1257	34,7	1425	34,4	111	109	168	113
Расходы на корпоративные мероприятия, тыс.руб	661	20,3	730	20,1	867	20,9	66	110	137	118
Премии и вознаграждения носящие периодический характер, тыс.руб	767	23,6	822	22,7	916	22,1	55	107	94	111
Расходы на охрану труда, тыс.руб	149	4,6	180	4,9	203	4,9	31	120	23	112
Затраты на материальную помощь, тыс.руб	525	16	632	17,4	721	17,4	107	120	89	114
Итого, тыс. руб.:	3248	100	3621	100	4132	100	373	111	511	114

Таблица 4 - Показатели отбора кандидатов на должность в ОАО «РЖД – Здоровье» Санаторий «Долина Нарзана»

© РГУТИС

Показатель	2020 год		2021 год		2022 год	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Прошли собеседование	23	100	25	100	32	100
Приняты на работу, в том числе:	20	86,9	24	96	30	93,7
Руководители	-	-	-	-	-	-
Специалисты	2	10	3	12,5	5	16,6
Медицинский персонал	3	15	6	25	8	26,6
Рабочие	7	35	7	29	9	30
МОП	8	40	8	33,3	8	26,6
Получили отказ	3	13	1	4	2	6,2

Таблица 5 – Основные экономические показатели ОАО «РЖД – Здоровье» Санаторий «Долина Нарзана»

№	Наименование показателей	2020 г.	2021г.	2022 г.	Отклонение +/-		Отклонение %	
					2021-2020	2022-2021	2021/2010	2022/2021
1	Объём реализации услуг	548632	625418	685159	76786	59741	114	109
2	Среднесписочная численность работников, чел.(всего)	395	399	405	4	6	101	101
3	Выработка на одного работающего (тыс.руб.)	1388	1567	1691	179	124	112	124
4	Фонд заработной платы (млн.руб.)	64872	67538	72846	2666	5311	104	108
5	Среднегодовая заработная плата одного работающего (руб.)	164,2	169,3	179,8	5,1	10,5	103	106
6	Себестоимость (тыс. руб.)	253816	282549	303627	28733	21078	111	107
7	Затраты на 1 рубль реализации (руб.)	46	47	49	1	2	102	104
8	Прибыль (тыс.руб.)	294816	342869	381532	48053	38663	116	111
9	Рентабельность деятельности (%)	16	21	25	-10	-5	91	95

По предложенным данным рассчитайте показатели эффективности деятельности СУП. Запишите и аргументируйте свои выводы.

Таблица 6 – Интегральная оценка эффективности системы управления персоналом

№	Наименование показателя	Оптимальное значение показателя	Расчет	Оценка
1. Показатели, определяющие результативность процесса управления				
1.1	Показатель качественного соответствия работников службы управления персоналом(Кксс	100%	$\text{Кксуп} = \frac{\text{Рсвс}}{\text{Чфсуп}} \times 100\%$ где Рсвс – количество работников службы управления персоналом, соответствующих внутренним стандартам организации	Количество баллов в оценке равно фактическому значению показателей

© РГУТИС

	уп), %			
1.2	Показатель качества предоставляемой кадровой службой информации, (Кк.ин), %	100%	$Кк.ин = \frac{Yкк}{Yкк + Yвв} \times 100\%$ где, Yкк – количество документов, созданных службой управления персоналом; Yвв – количество инструкций и разъяснений к созданным документам	Количество баллов в оценке равно фактическому значению показателей
1.3	Качество бюджетного процесса (В),%	В≥95%	$В = \frac{\sum B1i + \sum B2i + \sum B3i}{1 - \sum Bi}$ где, ∑B1i - сумма модулей отклонений фактического и планового значения по статьям бюджетной классификации за первый месяц отчетного квартала; ∑B2i – то же за второй месяц отсчетного квартала; ∑B3i – то же за третий месяц отсчетного квартала; ∑Bi – плановая квартальная сумма статей бюджета затрат на персонал	Равен 100 баллов, если 96%≤В≤100%.
2. Показатели, характеризующие достижение результатов в поставленных задачах управления				
2.1	Качество подбора персонала(Кпп), %	0	$Кпп = \frac{Чру}{Чрп} \times 100\%$ где, Чру – число работников , уволенных до окончания испытательного срока; Чрп – число принятых работников за отчетный период	Равен 100 баллам, если 0≤ Кпп ≤5%.

Выводы:_____
_____
_____

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ 1 – АУДИТОРНЫЙ ТЕСТ

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ НА ПЕРСОНАЛ

Практическое занятие 4.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, решение тестовых заданий

Тема и содержание занятия: Расходы на персонал

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о сущности и классификации расходов на персонала

Практические навыки: навыки закрепления знаний о сущности и классификации расходов на персонала

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

© РГУТИС

1. Как классифицируются затраты на персонал для целей управления?
2. Как классифицируются затраты на персонал для определения себестоимости?
3. Перечислите основные составляющие затрат на персонал?
4. Назовите затраты на персонал в зависимости от стадии развития организации?
5. Чем можно регулировать затраты на персонал?

Темы эссе

1. Классификация затрат на персонал по целям управления.
2. Признаки затрат на персонал.
3. Основные составляющие затрат на персонал.
4. Структура затрат на персонал.
5. Затраты на персонал на различных стадиях развития организации.
6. Регулирование затрат на персонал.

Практическое занятие 5.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, решение тестовых заданий, решение практических задач

Тема и содержание занятия: Учет, анализ и нормирование расходов на персонал. Планирование и бюджетирование расходов на персонал

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об учете, анализе и нормировании расходов на персонал, планировании и бюджетировании расходов на персонала

Практические навыки: навыки закрепления знаний об учете, анализе и нормировании расходов на персонал, планировании и бюджетировании расходов на персонала

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Назовите показатели, используемые при оценке расходов на рабочую силу.
2. В чем состоит сущность персональных издержек на рабочую силу?
3. В чем состоит специфика организации учета затрат на рабочую силу в современных условиях?
4. Какие затраты на рабочую силу включаются в состав себестоимости?
5. Перечислите основные цели и задачи бюджетирования.
6. Каковы принципы и методы бюджетирования?
7. Перечислите основные статьи расходов на персонал?
8. Назовите отличительные особенности затрат на рабочую силу и персонал.
9. Назовите последовательность составления бюджетов прямых затрат труда.
10. К основным расходам HR-службы относятся?
11. Назовите основные этапы формирования модели бюджетирования?
12. Как применяется модель бюджетирования в зависимости от стадии развития предприятия?
13. Назовите показатели расходов на персонал?

Темы эссе

1. Понятие управления затратами на персонал

© РГУТИС

2. Управление затратами на оплату труда
3. Управление затратами на обучение и развитие персонала
4. Управление затратами по социальным обязательствам и гарантиям
5. Основные цели и задачи, принципы и методы бюджетирования.
6. Структура затрат на персонал и оценка их эффективности.
7. Основные статьи расходов и способы их калькулирования.
8. Бюджетирование расходов на персонал: социальные программы, оплату труда, набор и обучение персонала, административное руководство и др.
9. Методы снижения расходов.
10. Контроль задач и показателей, как сопровождение реализации

Практические задачи

Задача 1.

Часовая тарифная ставка равняется 20 рублей. Фактически отработано 40 часов. Определить заработок работника (ЗП).

Задание 2.

Дневная тарифная ставка равняется 150 рублей. Фактически отработано три дня. Определить заработок работника.

Задание 3.

Месячная тарифная ставка рабочего 12000 руб. На предприятии действует положение о начислении стимулирующих выплат, где предусмотрено, что за экономию материалов начисляется премия (Пэк) в размере 35 % от сэкономленной суммы. Определить полный заработок работника, если известно, что он отработал полный рабочий месяц и сэкономил материалов на 10 000 руб.

Задание 4.

Рабочий изготовил 480 деталей. Норма времени на изготовление одной детали составляет 48 мин. Часовая тарифная ставка 20 руб. Необходимо определить расценку (Рсд) и сдельный заработок (Зсд).

Задание 5.

Рабочий выполнил норму выработки и заработал по прямым сдельным расценкам 20 000 руб. Работнику установлена премия в размере 20% за выполнение плана и 2% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 105%. Необходимо определить заработок рабочего.

Задание 6.

Рабочий-сдельщик фактически изготовил 1000 единиц продукции. Расценка за одну единицу продукции 30 рублей. Необходимо определить сдельный заработок.

Задание 7.

Отдел сбыта имеет следующие показатели по работе за прошлый год:

Численность работников среднесписочная – 5 человек,

2 специалиста с заработной платой – 25 000 рублей,

3 специалиста с заработной платой – 28 000 рублей.

Рассчитать фонд оплаты труда отдела сбыта за прошлый год.

Задача 8.

Списочный состав предприятия на начало года состоял из 940 чел. В течение года было принято 220 чел., уволено за год 250 чел., в том числе по собственному желанию — 160 чел.

Рассчитать: 1) показатели оборота рабочей силы; 2) коэффициент текучести рабочей силы; 3) коэффициент замещения рабочей силы; 4) коэффициент постоянства состава кадров; 5) коэффициент сменяемости кадров.

© РГУТИС

Задача 9.

В апреле работниками предприятия отработано: в первую смену — 21 500 чел.-дн., во вторую — 12 300 чел.-дн., в третью — 5 200 чел.-дн. Число рабочих дней — 21, число рабочих мест — 1200.

Найти: 1) показатели, характеризующие использование сменного режима; 2) показатели, характеризующие использование рабочих мест.

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ 2 – СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

РАЗДЕЛ 3. АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА

Практическое занятие 6.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, решение тестовых заданий

Тема и содержание занятия: Сущность и цели аудита персонала. Основные этапы аудита, их цель и содержание, источники информации

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о сущности и целях аудита персонала, основных этапах аудита, их целях и содержании, источниках информации

Практические навыки: навыки закрепления знаний о сущности и целях аудита персонала, основных этапах аудита, их целях и содержании, источниках информации

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. В чем предмет и задача аудита персонала?
1. Перечислите основные принципы проведения аудита персонала?
2. Отличительные черты внутреннего и внешнего аудита?
3. Для чего проводится аудит персонала?
4. Каковы области аудита персонала?
5. Назовите основные исследовательские подходы к аудиту?
6. Какими инструментами проводится аудит персонала?
7. Какова последовательность операций в аудите персонала?
8. Что должно содержать аудиторское заключение?
9. Каковы экономические и исторические предпосылки возникновения аудита в трудовой сфере?
10. Какова основная цель аудита в трудовой сфере?
11. Каковы преимущества и недостатки привлечения к проверке «внешних ревизоров»?
12. Какие категории персонала целесообразно привлекать для собеседований и опросов в ходе аудиторской проверки?
13. Какие показатели могут быть использованы для проведения аудиторской проверки?
14. Как следует оформлять итоги аудиторской проверки?
15. Каковы показатели эффективности аудиторской проверки?
16. Персонал организации и его деятельность как объект аудита.
17. Охарактеризуйте содержание этапов аудита.
18. Основные аспекты аудита персонала (экономический, организационно-технологический, социально-психологический).
19. Основные этапы и участники проведения аудита персонала.

© РГУТИС

Темы эссе

1. Организация как объект аудита.
2. Аудит как форма диагностического исследования.
3. Классификация аудиторской деятельности.
4. Направления аудита.
5. Уровни проведения аудита персонала.
6. Инструментарий к проведению аудита персонала.
7. Последовательность проведения аудита персонала.
8. Направления аудита в трудовой сфере.
9. Основные этапы аудита.

Практическое занятие 7.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, решение ситуационных задач

Тема и содержание занятия: Показатели аудита функций системы управления персоналом

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о показателях аудита функций системы управления персоналом

Практические навыки: навыки закрепления знаний о показателях аудита функций системы управления персоналом

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Каковы экономические и исторические предпосылки возникновения аудита в трудовой сфере?
2. Какова основная цель аудита в трудовой сфере?
3. Каковы преимущества и недостатки привлечения к проверке «внешних ревизоров»?
4. Какие категории персонала целесообразно привлекать для собеседований и опросов в ходе аудиторской проверки?
5. Какие показатели могут быть использованы для проведения аудиторской проверки?
6. Как следует оформлять итоги аудиторской проверки?
7. Каковы показатели эффективности аудиторской проверки?
8. Персонал организации и его деятельность как объект аудита.
9. Охарактеризуйте содержание этапов аудита.
10. Основные аспекты аудита персонала (экономический, организационно-технологический, социально-психологический).
11. Основные этапы и участники проведения аудита персонала.

Темы эссе

1. Анализ трудовых показателей как основа аудита персонала
2. Анализ развития персонала
3. Аудит найма, увольнений
4. Аудит вознаграждений
5. Аудит условий и безопасности труда

Ситуационные задачи

© РГУТИС

Ситуационная задача 1. «Управленческое решение»

Представьте, что Вы недавно работаете старшим менеджером подразделения продаж в компании.

Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел продаж». Помимо профессиональных обязанностей по ведению продаж и работы с клиентами Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое и они работают в различных направлениях: выполняют рутинную и бумажную работу, фиксируют заявки, оформляют счета-фактуры, отгрузку и доставку. По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно их контролировать и делать промежуточные проверки. Они отчитываются раз в месяц и подают готовые обработанные данные о количестве поступивших заявок, обработанных, о количестве совершенных сделок и оплат.

Ваш непосредственный руководитель – заслуженный, честный и добросовестный человек, скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа идет результативно и нареканий со стороны главы компании в адрес подразделения нет. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями и сами несут ответственность за результаты своей работы.

Один из Ваших подчиненных сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы подняли личное дело, посмотрели, как продвигалась карьера сотрудника в этой компании за последнее время и выяснили, что работник обладает очень высокой квалификацией и работает давно, но по опыту работы с ним можете сказать, что он интроверт, не очень любит давать рекомендации и не принимает активного участия в решении проблем или задач отдела. У вас сложилось впечатление, что особых предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию настоятельно рекомендует Вам продвигать этого сотрудника по должности, потому что он считает, что именно такие качества как сдержанность, спокойствие, не суетливость говорят о холодном уме, что весьма полезно для ведения продаж и заключения сделок. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что руководитель видит как

уравновешенность и расчетливость, Вы называете безынициативностью и инертностью. Вы не хотите повышать подчиненного. Как Вы можете разрешить сложившуюся ситуацию?

Вопросы и задания к кейсу:

1.Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

2.Руководитель, который вскоре уходит на пенсию настоятельно рекомендует Вам продвигать этого

сотрудника по должности. Ваши точки зрения не совпадают. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?

3.Примите решение и аргументируйте его.

Практическое занятие 8.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, решение тестовых заданий

Тема и содержание занятия: Сущность, цели, задачи и функции контроллинга

© РГУТИС

персонала

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о сущности, целях, задачах и функциях контроллинга персонала

Практические навыки: навыки закрепления знаний о сущности, целях, задачах и функциях контроллинга персонала

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Каковы основные цели и задачи контроллинга?
2. Чем можно объяснить появление контроллинга на современных предприятиях?
3. Какое место занимает контроллинг в системе управления организацией?
4. Каковы основные виды контроллинга?
5. В чем отличие стратегического и оперативного контроллинга?

Темы эссе

1. Понятие контроллинга персонала.
2. Концепция контроллинга на предприятии.
3. Функции контроллинга персонала.
4. Задачи кадрового контроллинга.
5. Классификация контроллинга.

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ 3 – АУДИТОРНЫЙ ТЕСТ

РАЗДЕЛ 4. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Практическое занятие 9.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе

Тема и содержание занятия: Сущность, факторы и виды эффективности системы управления персоналом. Методы оценки эффективности управления персоналом

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о сущности, факторах и видах эффективности системы управления персоналом, методах оценки эффективности управления персоналом

Практические навыки: навыки закрепления знаний о сущности, факторах и видах эффективности системы управления персоналом, методах оценки эффективности управления персоналом

Продолжительность занятия – 4 часа очная; 1 часа очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Каковы основные источники получения данных о трудовой деятельности?
2. Охарактеризуйте показатели, которые можно применять для оценки труда и персонала.
3. Каким образом экономическая сущность показателей отражает потенциал информационного пространства компании по управлению персоналом в прогнозировании результатов деятельности в будущем?
4. Что происходит с такими показателями, как производительность труда, после внедрения автоматизированных технологий?

© РГУТИС

5. В чем заключается экономический эффект (прямой и косвенный) от внедрения автоматизированных технологий?
6. Система социально-экономических индикаторов результатов трудовой деятельности персонала.
7. В чем состоит сущность оценки персонала.
8. Основные подходы к оценке персонала.
9. Каковы основные методы оценки персонала?

Темы эссе

1. Сущность, факторы и виды эффективности системы управления персоналом
2. Методы оценки эффективности управления персоналом
3. Оценка экономической эффективности совершенствования систем и технологий управления персоналом
4. Расчет экономических результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом
5. Экономическая оценка деятельности службы управления персоналом

Практическое занятие 10.

Вид практического занятия: Выступление с докладами, решение тестовых заданий

Тема и содержание занятия: Оценка экономической эффективности совершенствования систем и технологий управления персоналом

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об оценке экономической эффективности совершенствования систем и технологий управления персоналом

Практические навыки: навыки закрепления знаний об оценке экономической эффективности совершенствования систем и технологий управления персоналом

Продолжительность занятия – 4 часа очная; 1 часа очно-заочная

Контрольные задания:

Темы эссе

1. Оценка эффективности сложившейся в организации практики управления персоналом.
2. Аудит работы кадровой службы организации.
3. Цели аудита.
4. Разновидности аудита.
5. Оценка содержания работы по конкретным направлениям работы кадрового менеджмента.
6. Оценка качества работы по управлению персоналом.

Ситуационные задачи

Ситуационная задача 1. «Должность «Директор по персоналу»

Компания более 6 лет на рынке. Общее кол-во сотрудников 150 чел + филиалы в 4 странах Европы. Существуют 3 основных направления деятельности (торговля ТНП, производство строительных материалов, строительство) Перед создаваемой службой персонала на текущий год ставятся следующие задачи:

- организовать подбор персонала (80 вакансий в год, сейчас в работе 48 вакансий),
- наладить работу по организации и проведению регулярных мероприятий по оценке и аттестации персонала (ранее не проводились);

© РГУТИС

- оценить существующие в компании системы мотивации, и при необходимости, рекомендовать изменения (применяемые в настоящее время схемы не удовлетворяют сотрудников и не соответствуют целям компании);

- организовать процесс постоянного обучения и повышения квалификации сотрудников компании, соответствующего целям компании.

Укажите, какая информация Вам понадобится дополнительно.

Укажите, какие ресурсы (организационные, материальные, информационные, человеческие, временные) вам потребуются для выполнения данных задач.

Изложите свое видение последовательности и содержания действий, необходимых для выполнения данных задач, укажите последовательность, оцените сроки выполнения и составьте план Ваших действий.

Ситуационная задача 2. «Оплата труда персонала»

В результате поглощения один из старейших российский машиностроительных заводов России поменял владельца и вошел в состав крупного промышленного холдинга. На предприятие был назначен новый Генеральный директор, которому предстояло в короткие сроки решить целый ряд стратегических задач.

Генеральный директор принял решение оптимизировать систему оплаты труда и снизить затраты в этой области. Перед руководителем кадровой службы была поставлена задача – оптимизировать фонд оплаты труда на всех уровнях, начиная с менеджеров среднего звена и заканчивая производственными работниками.

Кадровая служба разработала программу действий, направленную на снижение фонда оплаты труда:

1. Все сотрудники были разделены на несколько иерархических уровней.

2. Был выполнен аналитический обзор рынка труда, на основании чего для каждого уровня была установлена «вилка» должностных окладов.

3. Размеры премий, которые получают сотрудники были строго привязаны к результатам их труда.

Данная программа сначала обсуждались на Правлении предприятия, а после на Совете Директоров. В обоих случаях предлагаемая программа встретила массу вопросов и возражений, многие менеджеры горячо высказывались против планируемых нововведений, однако Генеральный директор был уверен в необходимости реформ и настоял на утверждении новой системы оплаты труда.

Через полгода с момента внедрения на предприятии новых методов оплаты труда, Генеральный директор запросил у руководителя службы по кадрам отчет о полученных результатах. Данные из отчета стали для него неприятным сюрпризом. За последние 6 месяцев с завода уволилась целая группа ключевых ведущих специалистов и младших менеджеров. Общий психологический климат в коллективе также заметно ухудшился: люди жаловались на несправедливость менеджеров в оценке их результатов и постоянное изменение требований к их работе. Но, самым удивительным для Генерального директора стало то, что общие расходы на оплату труда на предприятии за истекшие пол года не только не сократились, но даже незначительно возросли.

Внимательно изучив структуру затрат на персонал, Генеральный директор увидел, что с момента старта проекта она существенно изменилась. Если раньше львиную долю расходов составляли фиксированные выплаты — зарплаты и надбавки, а премия являлась незначительной частью дохода сотрудников, то в результате внедрения новой системы премирования и соотнесения базовых окладов с рынком труда соотношение постоянной и переменной части дохода для большинства категорий персонала изменилось до уровня: 60% — оклад, 40% — премия. Причем премию получали

© РГУТИС

практически все сотрудники предприятия.

Генеральный директор собрал экстренное совещание, на котором потребовал объяснений сложившейся ситуации у службы персонала и руководителей подразделений. На совещании многие менеджеры впрямую признались, что в ходе реформы оплаты труда они сознательно начали завышать сотрудникам премии, чтобы сохранить их доходы на прежнем уровне и не вступать в споры относительно того, кто как работал и сколько получил. Тем самым они стремились удерживать наиболее ценные кадры, что, впрочем, тоже удавалось далеко не всегда. Совещание закончилось взаимными обвинениями менеджеров и специалистов по кадрам и поставило в тупик Генерального директора предприятия.

Вопросы:

1) В чем состоят причины неуспеха внедрения на заводе новой системы мотивации.

2) Какую программу оптимизации оплаты труда Вы бы предложили на месте Заместителя гендиректора по кадрам, получив аналогичное поручение?

3) Какие меры можно предпринять в сложившейся ситуации, чтобы получить заметный позитивный эффект в течение ближайших трех месяцев?

Ситуационная задача 3. – «Эффективность директора по кадрам»

В компании сменился генеральный директор, который решает вопрос о том, что делать дальше. В качестве возможных вариантов рассматривается вопрос об увольнении директора по персоналу, как не эффективного и сокращении зарплаты производственному персоналу. Для принятия решения у директора по персоналу были запрошены данные для оценки эффективности работы с персоналом, которые предполагалось обсудить на совещании.

В день совещания, директор по персоналу от переживания попал в больницу и обсуждение будет проходить без него, поэтому анализа данных ни у кого нет. На совещании будет выступать потенциальный новый директор по персоналу, который хочет занять его место (соответственно он все данные представляет в темных тонах) и его заместитель (он хочет сохранить бывшего начальника).

Задание:

1 подгруппе, выступить от имени нового директора по персоналу и доказать неэффективность предыдущего директора на основе анализа данных.

2 подгруппе, контр аргументировать выступление нового директора и доказать улучшение показателей по персоналу за последний год.

© РГУТИС

Показатель	Значение показателя	
	прошлый год	отчетный год
Объем производства продукции в сопоставимых ценах, тыс. руб.	110 000	120 000
Объем производства продукции в текущих ценах, тыс. руб.	110 000	134 400
Выручка в текущих ценах, тыс. руО.	113 200	122 000
Сумма прибыли от операционной деятельности, тыс. руб.	20 550	30 680
Среднесписочная численность производственною персона-ла, чел.		
В том числе рабочих		
Отработано дней всеми рабочими за год	45 000	50 820
Отработано часов всеми рабочими за год	360 000	381 150
Относительная экономия фонда рабочего времени, чел.-ч		-11 580
а) инновационных мероприятий		-6 200
б) интенсивности труда (перевыполнения норм выработки рабочими)		-3 480
в) изменения структуры производства		-3 200
г) непроизводительных затрат труда		1 300
Фонд заработной платы производственного персонала, тыс. руб.	25 000	29 700
В том числе его переменная часть, тыс. руб.	16 250	19 000
Фонд заработной платы рабочих, тыс. руб.	18 000	22 176
Фонд заработной платы управленческого персонала, тыс. руб.	7 000	7 524

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ 4 – ГРУППОВОЙ ПРОЕКТ

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

1.Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 352 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1685. - ISBN 978-5-16-019381-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2113856

2.Кибанов А. Я. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 427 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006018-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1939107

3.Кузьмина О. Н. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретические основы и методика проведения : монография / О.Н. Кузьмина, Т.А. Корнеева, Г.А. Шатунова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 103 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/7538. - ISBN 978-5-16-010867-4. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1844429

© РГУТИС

4.Ларионов, В. В. Контроллинг персонала : учебное пособие для магистров / В. В. Ларионов. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 234 с. - ISBN 978-5-394-05188-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2082980
5.Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 160 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/18830. - ISBN 978-5-16-020657-8. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2187021

8.2 Дополнительная литература

1.Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Вузовский учебник, 2010. - 262 с. ISBN 978-5-9558-0111-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/203112
2.Сотникова С. И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / под науч, ред. С.И. Сотниковой. - 2-е изд. - Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 373 с. - ISBN 978-5-16-104817-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/553303
3.Парушина, Н. В. Аудит: практикум : учебное пособие / Н.В. Парушина, С.П. Суворова, Е.В. Галкина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2024. — 286 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0841-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2083160
4.Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 440 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/4118. - ISBN 978-5-16-018872-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2184949

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. http://www.nalog.ru - официальный сайт Федеральной налоговой службы
2. Электронная библиотечная система Book.ru: http://www.book.ru/
3. Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: http://diss.rsl.ru/
4. Научная электронная библиотека e-library: http://www.e-library.ru/
5. Электронная библиотечная система Znanim.com: http://www.znanium.ru/

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основной методики обучения была выбрана методика, включающая - совокупность приёмов, с помощью которых происходит целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Экономика персонала» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные

© РГУТИС

(традиционные лекции) и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

- традиционные лекции с элементами презентаций.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы.

- практические занятия

Практические занятия по дисциплине «Экономика персонала» проводятся с целью приобретения практических навыков в области экономики, основных подходов к экономической теории, формирования доходов, расходов и финансового результата, инвестирования средств в основной и оборотный капитал.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ маркетинга, приобретение практических навыков овладения методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий. Выполнения практической работы студенты производят в письменном виде, в виде решения практических задач, презентаций и докладов, а также рефератов. Отчет предоставляется преподавателю, ведущему данный предмет, в электронном и печатном виде.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Устный и письменный опрос - методы контроля, позволяющие не только опрашивать и контролировать знания учащихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Методы, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов – устно или письменно, в соответствии с выбранным типом опроса.

Тестовые задания - метод педагогической диагностики, с помощью которого выбор поведения, презентующего предпосылки или результаты учебного процесса, должен максимально отвечать принципам сопоставления, объективности, надёжности и валидности измерений.

Решение ситуационных задач - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

Задачи – это способ получения ответа на вопрос задачи, удовлетворяющий ее условиям, позволяющий находить пути и средства для выполнения требований задачи.

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель доклады состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

- самостоятельная работа обучающихся

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения

© РГУТИС

дисциплины «Экономика персонала», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.
Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Экономика персонала» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документаций;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:
- подготовка рефератов и докладов на заданную тему,
- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Экономика персонала» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска;

© РГУТИС

	Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС