



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Иркутский государственный университет»
ФГБОУ ВО «ИГУ»

Кафедра предпринимательства и управления в сфере услуг и рекламы

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета сервиса и рекламы

В.К. Карнаухова

«20» июня 2019 г.

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Наименование дисциплины (модуля) Б1.Б.18 Управление персоналом
(индекс дисциплины по учебному плану, наименование дисциплины (модуля)).

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом
(код, наименование направления подготовки)

Тип образовательной программы: прикладной бакалавриат
(академический или прикладной бакалавриат)

Направленность (профиль) подготовки: Администрирование и документирование процессов управления персоналом

Квалификация (степень) выпускника – **БАКАЛАВР**

Форма обучения: **очная, заочная**

Согласовано с УМК факультета сервиса
и рекламы

Рекомендовано кафедрой:

Протокол № 9 от «19» июня 2019 г.

Протокол № 9 от «18» июня 2019 г.

Председатель В.К. Карнаухова

Зав. кафедрой Е.А. Волохова

Иркутск 2019 г.

Содержание

	<i>стр.</i>
1. Цели и задачи дисциплины.....	3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП.....	3
3. Требования к результатам освоения дисциплины.....	3
4. Объем дисциплины и виды учебной работы.....	5
5. Содержание дисциплины.....	5
5.1 Содержание разделов и тем дисциплины.....	5
5.2 Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемы- ми (последующими) дисциплинами.....	6
5.3 Разделы (модули) и темы дисциплин и виды занятий.....	6
6. Перечень семинарских, практических занятий и лабораторных работ.....	6
7. Примерная тематика курсовых проектов (работ) (при наличии).....	8
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	9
а) федеральные законы и нормативные документы (при наличии).....	9
б) основная литература.....	10
в) дополнительная литература.....	10
д) базы данных, поисково-справочные и информационные системы.....	10
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	11
10. Образовательные технологии.....	12
11. Оценочные средства (ОС).....	12

1. Цели и задачи дисциплины

Целями учебной дисциплины «Управление персоналом» является приобретение студентами теоретического комплекса знаний, умений и формирование компетенций в области современного механизма управления персоналом организации, формирования культуры управленческого мышления, выработки управленческих ценностей, необходимых в профессиональной деятельности бакалавров по направлению подготовки.

Учебные задачи дисциплины.

При изучении учебной дисциплины необходимо решить следующие задачи:

- освоение основ управления персоналом организации и обоснование предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;
- изучение методов анализа и планирования основных экономических и социально-экономических элементов и показателей, характеризующих систему управления персоналом организации;
- изучение нормативно-правовых оснований системы управления персоналом и оценки ее качества;
- развитие самостоятельности мышления и интерпретации при оценке результатов функционирования системы управления персоналом организации;
- приобретение умений применять полученные знания в условиях, моделирующих профессиональную деятельность

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Учебная дисциплина «Управление персоналом организации» относится к базовой части Б1 УП ОПОП. Изучение данной дисциплины опирается на знания и умения, полученные в ходе освоения таких дисциплин как Правоведение. Последующие межпредметные связи дисциплины: Подбор и оценка персонала, Нормирование и оплата труда, Управление карьерой, Аттестация и оценка персонала, Мотивация и стимулирование трудовой деятельности, управление социальным развитием и адаптацией персонала, Организация труда и производственный менеджмент, Основы кадрового аудита и контроллинга и др..

Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента:

знать – основные экономические категории, законы и теории, показатели, их классификации и способы определения; процесса сбора, обработки, передачи и накопления информации; математико-статистических и других методов анализа и прогнозирования деятельности организаций; нормативно-правовой и методологической базы управленческой деятельности организации;

уметь – применять управленческие, экономические термины, законы и теории; использовать экономико-статистические, нормативные, математические и другие методы анализа и планирования деятельности организации и его трудового потенциала; использовать действующие законы и нормативные документы, необходимые для осуществления профессиональной деятельности.

владеть – экономико-статистическими методами анализа, прогнозирования и планирования деятельности предприятия; эффективными методами управления трудом, регулирования социально-трудовых отношений в организациях, опытом применения наиболее действенных способов повышения эффективности трудовой деятельности в организациях.

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- **ОПК-1** знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации;

заочное обучение

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц	Семестры			
		1	2	3	4
Аудиторные занятия (всего)	16	-	-	8	8
Лекции	8	-	-	4	4
Практические занятия (ПЗ)	8	-	-	4	4
В том числе в интерактивной форме	8	-	-	8	8
Самостоятельная работа (всего)	151	-	-	60	91
Тесты для проверки теоретических знаний	-	-	-	-	-
Контрольные работы	-	-	-	-	-
Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	13	-	-	4	9
Контактная работа	24	-	-	8	8
Общая трудоемкость часы зачетные единицы	252	-	-	108	144
	7	-	-	3	4

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Управление персоналом в системе управления организацией.

Человеческий фактор и его роль в развитии организации. Управление персоналом в системе управления организацией. Субъекты и объекты управления персоналом в организации. Классификация персонала.

Тема 2. Эволюция и современные концепции управления персоналом.

История развития науки о труде. Основные этапы развития науки о персонале. Современные концепции управления персоналом.

Тема 3. Организация управления персоналом.

Основные цели и направления деятельности службы управления персоналом (СУП). Штаты и функциональное разделение труда. Организационная структура СУП. Сравнительный анализ функций кадровых служб, работающих по новым и старым технологиям. Расчет численности СУП.

Тема 4. Нормативно-методическое обеспечение работы с персоналом.

Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов. Организационно-методические документы.

Тема 5. Стратегическое управление персоналом.

Стратегическое управление персоналом: цели, задачи и виды. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом. Виды стратегий управления персоналом.

Тема 6. Прогнозирование и планирование персонала.

Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Планирование потребности в персонале. Методы расчета численности персонала в организации.

Тема 7. Управление наймом персонала.

Основные подходы к формированию персонала. Факторы, влияющие на процесс найма. Определение вакантных или планируемых рабочих мест. Основные источники и методы подбора претендентов. Процедура отбора кандидатов на должность. Отбор кандидатов по формальным признакам. Проверка профессиональных и личностных качеств претендентов. Собеседование с кандидатами. Процедура найма работника.

Тема 8. Расстановка и адаптация персонала.

Цели и принципы расстановки персонала. Внутриорганизационные перемещения. Общие понятия об адаптации. Условия успешности адаптации. Управление трудовой адаптацией. Процесс трудовой адаптации с точки зрения работника.

Тема 9. Оценка персонала.

Роль оценки в управлении персоналом. Порядок и этапы аттестации сотрудников. Методы оценки персонала в организации: традиционные и современные. Технология Центра оценки.

Тема 10. Мотивация трудовой деятельности и система компенсаций.

Роль мотивации в повышении эффективности трудовой деятельности. Традиционные системы компенсаций. Нетрадиционные системы компенсаций. Современные тенденции в области компенсаций.

Тема 11. Управление развитием персонала.

Роль профессионального потенциала в развитие организации. Концепция непрерывного обучения персонала. Современные методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения персонала. Зарубежный опыт развития персонала.

Тема 12. Управление деловой карьерой.

Структура карьеры сотрудника. Этапы развития карьеры. Типовые модели карьеры. Стадии деловой жизни человека. Основы планирования карьеры.

Тема 13. Работа с увольняющимися.

Управление текучестью персонала. Способы регулирования занятости персонала на предприятии. Процедура сокращения штатов.

Тема 14. Эффективность управления персоналом.

Методика анализа эффективности системы управления персоналом. Экономическая эффективность управления персоналом. Техническая эффективность управления персоналом. Социальная эффективность управления персоналом. Оценка работы службы управления персоналом.

5.2 Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов и тем данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин
		Темы
1	Производственная практика	Все темы
2	Преддипломная практика	Все темы
3	ВКР	Все темы

5.3. Разделы (модули) и темы дисциплин и виды занятий

Очное отделение

№ п/п	Наименование раздела и темы дисциплины	Лек ц.	Практ зан.	Ла б. зан	Се-мин.	СРС	Всего
1.	Управление персоналом в системе управления организацией.	2	2	-	-	2	6
2.	Эволюция и современные концепции управления персоналом.	2	4	-	-	4	10
3.	Организация управления персоналом.	2	4	-	-	4	10
4.	Нормативно-методическое обеспечение работы с персоналом.	2	4	-	-	4	10
5.	Стратегическое управление персоналом.	2	4	-	-	4	10
6.	Прогнозирование и планирование пер-	2	4	-	-	4	10

	сонала.						
7.	Управление наймом персонала.	2	4	-	-	4	10
8.	Расстановка и адаптация персонала.	2	4	-	-	4	10
9.	Оценка персонала.	2	4	-	-	4	10
10.	Мотивация трудовой деятельности и система компенсаций.	2	4	-	-	4	10
11.	Управление развитием персонала.	2	4	-	-	4	10
12.	Управление деловой карьерой.	2	4	-	-	4	10
13.	Работа с увольняющимися.	2	4	-	-	4	10
14.	Эффективность управления персоналом	10	4			4	18
	Экзамен						
	Итого	36	54	-	-	54	180

6. Перечень семинарских, практических занятий или лабораторных работ

№ п/п	№ темы дисциплины	Наименование семинаров, практических и лабораторных работ	Трудоемкость (часы)	Оценочные средства	Формируемые компетенции
1	2	3	4	5	6
1.	Тема 1	Управление персоналом в системе управления организацией.	2	Кейс-стади	ОПК – 1, ПК – 1
2.	Тема 2	Эволюция и современные концепции управления персоналом.	4	Коллоквиум	ОПК – 1, ПК – 1
3.	Тема 3	Организация управления персоналом.	4	Решение практических заданий	ОПК – 1, ПК – 1
4	Тема 4	Нормативно-методическое обеспечение работы с персоналом.	4	Коллоквиум	ОПК – 1, ПК – 1
5	Тема 5	Стратегическое управление персоналом.	4	Решение практических заданий, кейс-стади	ОПК – 1, ПК – 1
6	Тема 6	Прогнозирование и планирование персонала.	4	Решение задач.	ОПК – 1, ПК – 1
7	Тема 7	Управление наймом персонала.	4	Кейс-стади, тесты по темам 1-7.	ОПК – 1, ПК – 1
8	Тема 8	Расстановка и адаптация персонала.	4	Решение практических заданий, кейс-стади	ОПК – 1, ПК – 1

9	Тема 9	Оценка персонала.	4	Кейс-стади	ОПК – 1, ПК – 1
10	Тема 10	Мотивация трудовой деятельности и система компенсаций.	4	Кейс-стади	ОПК – 1, ПК – 1
11	Тема 11	Управление развитием персонала.	4	Кейс-стади	ОПК – 1, ПК – 1
12	Тема 12	Управление деловой карьерой.	4	Кейс-стади	ОПК – 1, ПК – 1
13	Тема 13	Работа с увольняющимися.	4	Опрос, кейс-стади	ОПК – 1, ПК – 1
14	Тема 14	Эффективность управления персоналом.	4	Опрос, решение задач, тест по темам 8-14.	ОПК – 1, ПК – 1
	Итого		36		

6.1. План самостоятельной работы обучающихся

№ нед	Тема	Вид самостоятельной работы	Задание	Рекомендуемая литература	Количество часов
1	2	3	4		7
1.	Управление персоналом в системе управления организацией.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	2
2.	Эволюция и современные концепции управления персоналом.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4
3.	Организация управления персоналом.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4
4.	Нормативно-методическое обеспечение работы с персоналом.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4
5.	Стратегическое управление персоналом.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4
6.	Прогнозирование и планирование персонала.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4
7.	Управление наймом персонала.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4
8.	Расстановка и адаптация персонала.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4

9.	Оценка персонала.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4
10.	Мотивация трудовой деятельности и система компенсаций.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4
11.	Управление развитием персонала.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4
12.	Управление деловой карьерой.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4
13.	Работа с увольняющимися.	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4
14.	Эффективность управления персоналом.-	Подготовка к практическим занятиям	Подготовка к практическим занятиям	Раздел 8	4

6.2. Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

1. Самостоятельная работа студентов рассматривается как одна из форм обучения, которая предусмотрена основной образовательной программой по направлению подготовки. Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов является обучение навыкам работы с учебной и научной литературой и практическими материалами, необходимыми для изучения дисциплины и развития у них способностей к самостоятельному анализу полученной информации.

2. Самостоятельная работа должна вестись регулярно в течение всего изучения курса дисциплины и является составной частью учебного процесса и включает в себя:

- проработку лекционного материала по конспектам, учебникам и учебным пособиям;
- подготовку к практическим занятиям;
- самостоятельное изучение рекомендуемых вопросов по темам дисциплины;
- работу с научной литературой и выполнение научной работы.

3. Время, отводимое на самостоятельную работу, зависит от сложности изучаемого материала, поэтому на одну тему времени отводится больше, на другую несколько меньше. При планировании необходимо отвести время на изучение материала тем программы по конспектам лекций, учебникам, учебным пособиям, как по основной, так и по дополнительной литературе. Запланированное и фактически затраченное время могут не совпасть, так как это зависит от уровня подготовленности и уровня знаний студентов по данному вопросу.

4. Сосредоточение при выполнении запланированной работы при самоподготовке. Умение сосредоточиться – это залог успеха в выполнении любого дела.

5. Умение проявлять интерес к изучаемой теме при самоподготовке. Теоретический материал воспринимается легче при изучении, если он интересен. В каждой теме студент должен искать интересные моменты, вопросы, которые пробуждали бы его любопытство.

6. Умение мыслить логически. Студенту следует помнить, что механическое запоминание материала не дает хороших результатов. Логическое запоминание во много раз экономнее механического.

7. Строгая последовательность в накоплении знаний. Никогда не следует браться за последующее, не усвоив предыдущего.

8. Теоретический материал не всегда может быть усвоен за один прием, особенно если требует не логическое, а механическое запоминание.

9. Студент должен помнить, что лекционный материал может быть недостаточен для

понимания отдельных вопросов темы. В этой случае необходимо обратиться к рекомендуемой преподавателем учебной литературе. Проверку усвоения знаний по изучаемой теме необходимо проводить по вопросам самоконтроля, приведенным для каждой темы.

10. Трудные вопросы темы, которые студент не может понять даже с помощью основной и дополнительной литературы, необходимо выяснить у преподавателя на консультации.

11. При изучении теоретического материала студенту следует обращать особое внимание на информацию, которая выдается в виде таблиц, графиков, схем, формул. Это концентрированная форма выражения различного рода зависимостей, сопоставлений и др. Студент должен не только уметь правильно читать их и делать правильные выводы, но и сам уметь строить графические зависимости, составлять таблицы, выводить эмпирические формулы.

12. Студент должен знать, что проработка лекционного материала, подготовка к практическим занятиям имеют свои характерные особенности.

13. На лекциях излагаются узловые теоретические вопросы дисциплины, анализируются новейшие достижения научно-технического прогресса.

14. На практических занятиях студенты отрабатывают приёмы решения практических задач. При подготовке к практическим занятиям студенту необходимо не только проработать лекционный материал, но и по учебным пособиям с использованием ПЭВМ изучить алгоритм работы с представленными программами.

7. Примерная тематика курсовых работ

1. Кадровое планирование управления персоналом.
2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом.
3. Место кадрового планирования в системе управления персоналом.
4. Проблемы кадрового планирования.
5. Особенности построения кадрового планирования на предприятиях различных организационных форм.
6. Роль кадровой службы на предприятии, ее функции, задачи и структура.
7. Организационная структура системы управления персоналом организаций (на примере).
8. Функции системы управления персоналом организации.
9. Маркетинг персонала.
10. Исследования и анализ рынка труда.
11. Особенности перемещений кадров в организации.
12. Управление служебно-профессиональным передвижением.
13. Подбор и расстановка кадров: проблемы и методы совершенствования.
14. Особенности профориентации в современных рыночных условиях.
15. Сущность, методы и цели набора персонала. Критерии эффективности методов
16. набора.
17. Особенности набора персонала через государственные агентства занятости, частные агентства по трудоустройству, частные агентства по подбору персонала
18. Методы отбора персонала.
19. Использование тестирования при отборе персонала.
20. Использование центров оценки для отбора персонала на руководящие должности.
21. Анализ и развитие кадрового потенциала организации (на примере).
22. Высвобождение персонала.
23. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы.
24. Сущность, цели и этапы адаптации.
25. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности.
26. Применение различных инструментов стимулирования в современной практике управления персоналом.

27. Деловая оценка персонала (оценка результатов деятельности): задачи, условия создания эффективной системы деловой оценки персонала.
28. Аттестация персонала организации: проблемы и методы совершенствования.
29. Особенности проведения аттестации персонала.
30. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала.
31. Место обучения в системе управления персоналом.
32. Организация подготовки и переподготовки, повышения квалификации персонала.
33. Методы, формы и виды обучения персонала.
34. Понятие и этапы деловой карьеры.
35. Управление деловой карьерой.
36. Организация работы с кадровым резервом.
37. Изучение эффективности управления персоналом.
38. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.
39. Оценка затрат на персонал.
40. Современные проблемы управления персоналом.
41. Управление персоналом в условиях кризиса.
42. Совершенствование и развитие управления персоналом как приоритетное направление структурной модернизации предприятия на современном этапе.
43. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом: организационные (методические, распорядительные, регламентирующие), технические и экономические документы.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Кибанов, Ардальон Яковлевич. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : Учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления, Воронежский гос. ун-т. - М. : Инфра-М, 2007. - 300 с. ; 21 см. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 270-274. - ISBN 978-5-16-002398-4 : всего 29
2. Маслова, Валентина Михайловна. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ [Электронный ресурс] : учебник и практикум / Маслова В.М. - 3-е изд., пер. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2015. - 506 с. - (Бакалавр. Академический курс). - Режим доступа: <http://www.biblionline.ru/book/89A4A663-E93B-4901-BC85-9B3129B51643>. - Режим доступа: ЭБС ЮРАЙТ. - 10 доступов. - ISBN 978-5-9916-4636-9 :
3. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Гос. ун-т упр. ; ред.: А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. - 2-е изд., стер. - М. : Экзамен, 2008. - 350 с. ; 21 см. - Библиогр.: с. 347-350. - ISBN 978-5-377-00913-9 19 экз.

б) дополнительная литература:

1. [Дубровин, Игорь Александрович](#). Экономика труда [Текст] : учебник / И. А. Дубровин, А. С. Каменский. - М. : Дашков и К', 2012. - 229 с. ; 21 см. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 228-229. - ISBN 978-5-394-01349-2 15 экз.
2. Ловчева, М. В. Делопроизводство в кадровой службе [Текст] : учеб.-практ. пособие : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / М. В. Ловчева, Е. Н. Галкина, Е. В. Гурова ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - М. : Проспект, 2013. - 78 с. : табл. ; 20 см. - (Управление персоналом: теория и практика). - Авт. указаны на обороте тит. л. - ISBN 978-5-392-10015-6 1 экз.

в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru» / Кадры и персонал – статьи из журналов)
2. dps.smrtlc.ru/Buz/Buz_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Учебник для студентов»)

3. dps.smrtlc.ru/Dist/Dist_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Пособие для специалистов»)
4. dps.smrtlc.ru/Kurs/Kurs_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Курс лекций для бизнес образования»)
5. dps.smrtlc.ru/Men/M_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Пособие для менеджеров»)
6. dps.smrtlc.ru/Od_PM/Od_0.htm («Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Учебник для аспирантов»)
7. [www. HR - zone net](http://www.hr-zone.net)
8. www.gup.ru/comments/profes.html – сайт для тех, кто хотел бы пройти психологический on-line-тест профориентации
9. <http://www.HRM.ru> интернет-сервер Human Resource Management
10. <http://www.hagateway.co.UK> Career Builder.com – интернет ресурс США
11. <http://www.recruetersnetwork.com>
12. personnels.chat.ru (сайт «Отдел кадров», статьи из журнала «Управление персоналом»)
13. psymanager.km.ru/personal/ (сервер "Психологические аспекты управления"/ страница «Управление персоналом»)
14. rsuh.by.ru (электронный словарь по управлению персоналом)
15. www.acareer.ru – сайт профориентации, где можно найти описание различных профессий, содержание труда
16. www.amr.ru Ассоциация менеджеров России (АМР)
17. www.apse.ru Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП)
18. www.argo-soft.ru
19. www.aup.ru (административно-управленческий портал)
20. www.businessstest.ru (сайт «Деловые тесты»)
21. www.chelt.ru (электронная версия журнала «Человек и труд»)
22. www.dist-cons.ru (портал дистанционного консультирования малого бизнеса)
23. [www.e-xecutive.ru/ analytics/surveys](http://www.e-xecutive.ru/) – статьи-обзоры различных сегментов рынка труда: ресторанный бизнес, нефтяной сектор, туризм, маркетинг и т.д.
24. www.e-xecutive.ru/analytics/article_888/ – обзор рынка труда США, какие вакансии наиболее востребованы. Статьи для тех, кто хотел бы строить карьеру на Западе.
25. www.headhunter.ru (как найти работу в инофирме)
26. www.hr-guide.com/ (Гид по вопросам управления человеческими ресурсами – зарубежные ресурсы)
27. [www. hr.inforser.ru](http://www.hr.inforser.ru) (сервер «Управление персоналом»)
28. [www. HRM.ru](http://www.HRM.ru) (специализированный сайт для HR-менеджеров)
29. www.hro.ru/hrm (онлайн-журнал «Управление персоналом»)
30. www.ht.ru – самый популярный сайт профориентации, содержащий тесты, описания профессий, статьи обзора рынка труда и т.д.(психологические технологии для HR-менеджеров)
31. www.hr-zone.net
32. www.human-capital.ru
33. www.ilo.ru (официальный сайт Международной организации труда)
34. www.info.gks.ru (официальные статистические данные Госкомстата РФ)
35. www.iteam.ru/ (сайт «Технологии корпоративного управления»)
36. www.job-today.ru (сайт газеты «Работа для Вас»)
37. www.kadrovik.ru (сайт «Всероссийский кадровый конгресс»)
38. www.psyonline.ru/tests/ – психологический тест профориентации, а также популярные тесты
39. www.personal-mix.ru (научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом «Персонал-микс»)

40. www.rabota.mail.ru – на сайте можно найти много полезной информации о вакансиях, обзоры зарплат и предложений по сферам деятельности
41. www.resume-bank.ru
42. www.rg.ru (сайт «Российской газеты»)
43. www.SuperJob.ru.
51. www.payment.html – «зарплатометр», с помощью которого можно определить, сколько вы стоите на рынке труда
45. www.topcareer.ru
46. www.top-personal.ru (электронная версия журнала «Управление персоналом»)
47. www.uhr.ru (сайт «Человеческие ресурсы Урала»)
48. www.zarplata.com (международный электронный журнал «Оплата труда и мотивация персонала» издательства «Rayter Inc.»)
49. www.zarplata.ru (электронная версия газеты «Работа и зарплата»)
50. Справочно-правовая система «Кодекс»;
51. Информационно-справочная система «Консультант Плюс», «Гарант»

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

10.

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Специальные помещения: <i>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.</i>	Аудитория оборудована специализированной учебной мебелью на 50 посадочных мест; оборудована техническими средствами обучения: компьютер (Системный блок Intel pentium 4 2.8 GHz) (1 штука), Монитор LG L1453S (1 штука); проектор ViewSonic pjg 5134, экран ScreenVtdiaEcot-3200*200MW 1:1, колонки, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины «Управление персоналом».	DreamSpark Premium, Договор № 03-016-14 от 30.10.2014 0365ProPiusOpenStudents ShrdSvr ALNG subs VL NL I Mth Acdms Stdnt w/Faculty(15000 лицензий) Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-стандартный Russian Edition. 15002499 Node 1 year Educational License № 1B08170221-054045730177
Специальные помещения: <i>компьютерный класс (учебная аудитория) для групповых и индивидуальных консультаций, организации самостоятельной работы, в том числе, научно-исследовательской</i>	Аудитория оборудована специализированной учебной мебелью на 14 посадочных мест; оборудована техническими средствами обучения: Компьютеры (Системный блок AMD Athlon II X2 250 3000 МГц(20 штук), Монитор LGFlatron L1742S (11 штук), Монитор ViewSonic VX715(9 штук)) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.	DreamSpark Premium, Договор № 03-016-14 от 30.10.2014 0365ProPiusOpenStudents ShrdSvr ALNG subs VL NL I Mth Acdms Stdnt w/Faculty(15000 лицензий) Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-стандартный Russian Edition. 15002499 Node 1 year Educational License № 1B08170221-054045730177

10. Образовательные технологии

1. Проблемное изложение учебной информации на лекциях и практических занятиях (тема 1-14);
2. Лекции – презентации (тема 1-14);
3. Кейс-стади (тема 1,5, 7-13);
4. Тематическая дискуссия (тема 2,4);
5. Решение экономических задач и практических заданий (тема 3,5,6, 8,14);
6. Компьютерное тестирование в системе «Гекадем»;
7. Анализ и совместное обсуждение результатов самостоятельной аудиторной и внеаудиторной работы (тема 1-14).

11. Оценочные средства (ОС)

11.1. Оценочные средства для входного контроля: тесты с закрытыми вопросами

1. Рыночная экономика отличается от командной тем, что в ней

- 1) вопрос о том, что и как выпускать, производители решают самостоятельно
- 2) работникам на предприятии выплачивается повышенная заработная плата
- 3) принимаются государственные планы, обязательные для производителей
- 4) существует разделение труда между работниками, предприятиями, отраслями произ-

водства

2. Какие из названных категорий работников относятся к промышленно-производственному персоналу:

- 1) рабочие основных цехов;
- 2) рабочие вспомогательных цехов;
- 3) специалисты и служащие;
- 4) работники детского сада;
- 5) работники подсобного хозяйства.

3. Верны ли следующие суждения о рыночной экономике?

А. Конкуренция в условиях рыночной экономики несовместима с монополией.

Б. Задача государства в условиях рыночной экономики — правовым путем ликвидировать конкурентную борьбу.

- 1) верно только А
- 2) верно только Б
- 3) верны оба суждения
- 4) оба суждения неверны

4. Для качественной характеристики кадров обычно применяются:

- 1) характер участия работников в производственном процессе;
- 2) особенность трудовой деятельности;
- 3) отраслевая принадлежность;
- 4) личностные характеристики;
- 5) все ответы верны

5. Что из перечисленного относится к природным ресурсам?

- 1) сырье, не включенное в производство
- 2) действующие на производстве машины
- 3) квалифицированная рабочая сила
- 4) топливо, находящееся в вагонах на подъездных путях

6. Изменение каких перечисленных ниже факторов вызывает сдвиг кривой предложения труда?

- 1) количество квалифицированных работников данной профессии;
- 2) ставка заработной платы;
- 3) производительность труда;
- 4) доходы из альтернативных источников
- 5) привлекательность или непривлекательность профессии.

7. К объективным условиям возникновения и функционирования рыночной экономики можно отнести

- 1) экономическую самостоятельность предпринимателей
- 2) общественную собственность на факторы производства
- 3) преобладание универсального труда
- 4) прямые связи между производством и потреблением

8. Что характеризует производительность труда:

- 1) эффективность затрат труда;
- 2) эффективность использования оборудования;

- 3) эффективность использования материальных ресурсов.
8. Основу традиционной экономической системы составляет
- 1) свободное распределение ресурсов
 - 2) директивное ценообразование
 - 3) распределение ресурсов государством
 - 4) использование ресурсов в соответствии с обычаями
9. Соответствие способностей, физических и психических качеств работника той или иной профессии - это:
- 1) профессиональная пригодность;
 - 2) профессия;
 - 3) специальность;
 - 4) уровень квалификации.
10. Рынок обязательно предполагает
- 1) конкуренцию независимых производителей
 - 2) государственную регламентацию производственной деятельности
 - 3) наличие значительного сектора государственной собственности
 - 4) полное отсутствие государственного вмешательства в экономику
12. Сдельная форма оплаты труда предполагает начисление заработной платы в соответствии с количеством:
- 1) изготовленной продукции;
 - 2) отработанного времени;
 - 3) оказанных услуг;
 - 4) должностным окладом.
13. Необходимым признаком рыночной экономики является
- 1) свободное ценообразование
 - 2) использование ресурсосберегающих технологий
 - 3) высокое качество продукции
 - 4) внешнеэкономическая деятельность государства
14. Повременная форма оплаты труда предполагает начисление заработной платы в соответствии с количеством:
- 1) произведенной продукции;
 - 2) отработанного времени;
 - 3) оказанных услуг.
15. Для рыночной экономики характерно(-а)
- 1) преобладание государственных предприятий
 - 2) самостоятельность предприятий в вопросах производства
 - 3) государственное ценообразование
 - 4) преобладание энергоемких технологий в промышленности
16. Кадры представляют собой:
- 1) совокупность работников, занятых на предприятии;
 - 2) численность работников, входящих в списочный состав;
 - 3) все ответы верны
17. Экономическая теория — это
- 1) наука о ведении домашнего хозяйства
 - 2) наука о поведении людей в процессе производства, обмена, распределения материальных благ
 - 3) умение сохранять и увеличивать капитал
 - 4) знания о последствиях научно-технического прогресса
18. Работники, занятые инженерно-техническими, бухгалтерскими, экономическими, юридическими и аналогичными видами деятельности - это:
- 1) вспомогательные рабочие;
 - 2) руководители;

- 3) служащие;
- 4) специалисты.

11.2. Оценочные средства текущего контроля

Тема 1. Управление персоналом в системе управления организацией.

Кейс-стади для проверки.

Кейс-стади 1. «Концепция совместной ответственности»

Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий, СП «Восток», «Центр» и «Запад». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этим предприятиями, возглавляемыми региональным Вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по персоналу.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Сатурн» и преподавателей местного института управления была создана 5-ти дневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по персоналу остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел письмо от одного из директоров СП, отказывающегося направить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение». Директор по персоналу обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение Вице-президента, а также описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

ВОПРОСЫ

1. Составьте организационную структуру компании «САТУРН».
2. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
3. Как вы оцениваете действия директора по персоналу? Как вы оцениваете действия директора СП?
4. Как можно было бы избежать конфликта?
5. Что делать в сложившейся ситуации директору по персоналу?

Кейс-стади 2.

Геннадий еще раз собрался с мыслями, потом с духом и постучал в дверь. Он был настроен как никогда решительно, и намеревался добиваться правильного, по его мнению, решения, во что бы то ни стало. Дело в том, что Геннадий Широков, директор по персоналу совместного российско-американского предприятия, в течение двух последних лет вел практически непрекращающуюся борьбу со своим генеральным директором – борьбу за повышение заработной платы, поскольку размер его вознаграждения, так же, как и остальных директоров определялся Восточно-Европейской штаб-квартирой американского партнера как молодым сотрудникам с потенциалом, занимавшим должности руководителей среднего звена и специалистов. Дело в том, что руководство СП, оказывавшего услуги преимущественно российским организациям, в том числе многим муниципальным предприятиям, придерживалось со времен высокой инфляции достаточно консервативного подхода к управлению заработной платой. Ее повышение происходило только после повышения цен на услуги совместного предприятия и распространялось в одинаковой мере на все категории сотрудников. В результате компания не могла предложить конкурентоспособные пакеты компенсаций, что, по мнению Геннадия, крайне отрицательно сказывалось на ее притягательности как работодателя для молодых образованных специалистов. Генеральный директор считал, что предоставляемые компанией возможности повышения квалификации, в том числе за рубежом, и быстрого карьерного роста нейтрализуют этот недостаток, а жесткая финансовая дисциплина позволяет сохранять долю

рынка в условиях нестабильной российской экономики и непредсказуемого поведения заказчиков. Он несколько смягчил свою позицию только весной 1998 года, когда компанию покинули сразу пять молодых сотрудников, получивших степень MBA в одном из американских университетов за ее счет. Тогда аргументы Геннадия возымели успех, и тридцати наиболее перспективным и ценным менеджерам значительно повысили вознаграждение. Однако августовский кризис свел все повышения к нулю с точки зрения покупательной способности, выраженной в рублях заработной платы. Через шесть месяцев Геннадий вновь поднял вопрос о необходимости пересмотра вознаграждения для этой группы сотрудников, но генеральный директор даже не поддержал разговора, напомнив своему директору по персоналу об огромной кредиторской задолженности компании, включая задолженность по заработной плате в некоторых регионах. Геннадий еще несколько раз пробовал затронуть эту тему, но понимания не получил.

Переполнило чашу терпения два события, случившиеся в один день. С утра Геннадий получил результаты исследования рынка труда в Москве, согласно которому даже наиболее высокооплачиваемые сотрудники СП находились среди 10% наименее низкооплачиваемых работников совместных и иностранных компаний в Москве. В обед он узнал, что еще двое молодых менеджеров подали заявления об уходе, объяснив его неудовлетворенностью своим вознаграждением. Геннадий решил, что дальше так продолжаться не может, и направился к генеральному директору.

ВОПРОСЫ:

1. Оцените позицию Геннадия и генерального директора. В чем сильные и слабые стороны каждого из них?
2. Какие дополнительные данные необходимы для принятия правильного решения? Как организовать процесс принятия решения?
3. Как бы Вы построили разговор с генеральным директором на месте Геннадия?

Тема 2. Эволюция и современные концепции управления персоналом.

Вопросы для обсуждения.

1. Этапа развития управления персоналом как отрасли науки
2. Теоретические источники науки о персонале
3. Концепции управления персоналом
4. Системы управления персоналом
5. Современные мировые тенденции в области управления персоналом.

Тема 3. Организация управления персоналом.

Практические задания для проверки.

Задание 1.

1. Построить «дерево» целей предприятия по управлению персоналом.
2. Нарисовать схему организационной структуры управления предприятием и подсистемы управления персоналом.
3. Закрепить новые цели предприятия за отделами.

Общая характеристика организации.

Рекламно – посредническая фирма (РПФ) - самостоятельная коммерческая структура, занимающаяся посреднической деятельностью, изготовлением рекламных роликов, демонстрационных комплексов и тренажеров по заказу организаций и использующая их для рекламы товаров заказчика или представляющая их в пользование третьим лицам – покупателям (в случае обучения), а также предоставляющая им дополнительные услуги в виде «сопровождения» проданного оборудования, технологии. Свою деятельность РПФ осуществляет на основе прямых договоров с заказчиком. Основные задачи РПФ – поиск покупателей, продажа товара заказчика.

Фирма недавно создана и выходит на рынок, поэтому ее целью на год является «занять к концу первого года работы нишу на рынке продавцов нововведений».

Численность персонала на начальный период работы фирмы 41 человек. Но в дальнейшем прогнозируется рост объема работ фирмы, появление новых функций, для чего понадобится дополнительный персонал.

Факторы появления дополнительной потребности в персонале

Фирма предполагает увеличить комплекс предоставляемых ею услуг, увеличить объем работ. Кроме того, по мере роста фирмы и ее экспансии на рынке неизбежно наступает момент, когда требуется передача части функций, ответственности и полномочий новым подразделениям. Важно заранее предусмотреть все эти изменения и учитывать их при разработке организационной структуры фирмы. Из таблицы видна возможная эволюция организационной структуры РПФ.

Название отдела	Начало деятельности РПФ	Расширение
Отдел контрактации (заключения контрактов)	*	
Отдел изготовления рекламной и обучающей продукции	*	
Отдел сопровождения (предлагаемых технологий)		*
Отдел технического обеспечения (технических средств фирмы)		*
Отдел управления персоналом	*	
Бухгалтерия	*	
Отдел обучения (работе на продаваемом оборудовании)		*

Миссия фирмы

«Мы – эффективный посредник по продаже новейших технологий, производственных систем и оборудования; если Вы нуждаетесь в наших услугах, мы поможем Вам, используя для этого новейшие информационные технологии, постоянно растущий потенциал сотрудников, предоставляя широкий ассортимент услуг».

Главная цель по управлению персоналом – обеспечить фирму необходимым персоналом, поддерживать на высоком уровне квалификацию персонала, создать сотрудникам условия для эффективной работы.

Декомпозиция данной цели:

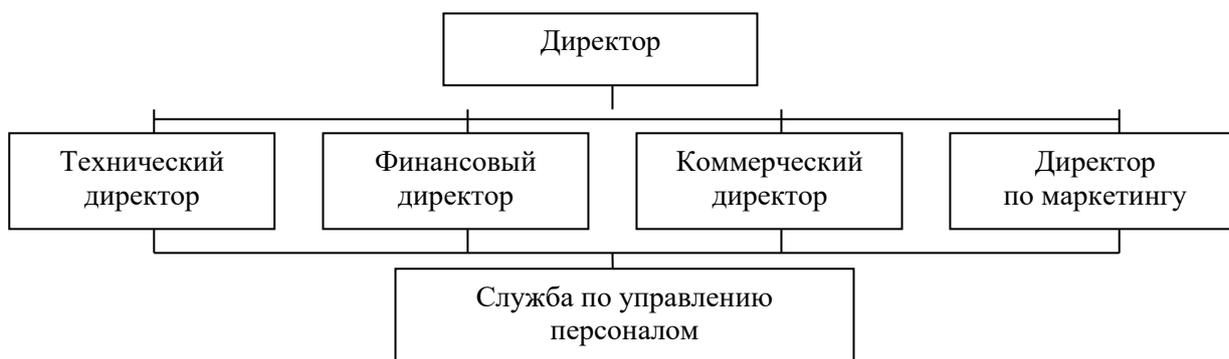
1. Изучение положения на рынке труда, тенденций развития новых технологий, требований к опережающей подготовке кадров.
2. Применение на практике законодательных требований к охране окружающей среды, эргономике и эстетике. Проектирование рабочих мест с учетом ценностных ориентаций в обществе, изменений на рынке труда, в условиях труда и технике безопасности.
3. Разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу. Составление должностных инструкций по новым должностям и личностным спецификациям.
4. Непрерывное последовательное планирование в области внутренней занятости.
5. Разработка мер по увеличению денежных доходов, а также других льгот и благ.
6. Разработка мер по удовлетворению социально – культурных запросов персонала.
7. Обеспечение рациональной структуры коллектива, поддержание благоприятного микроклимата.
8. Обеспечение общеобразовательного, профессионального роста сотрудников.
9. Создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы с учетом социальных льгот.
10. Повышение гибкости системы начисления заработной платы.
11. Разработка отдельных статей коллективного договора, касающихся вопросов материального вознаграждения с учетом социальных льгот, изменений на рынке труда, результатов аттестаций и уровней должностей в организации.
12. Удовлетворение социально – бытовых потребностей и физического развития персонала.

13. Организация страхования жизни и здоровья персонала.
14. Выявление потенциальных возможностей персонала и определение путей продвижения по служебной линии.
15. Повышение квалификации кадров.
16. Актуализация профессиональных знаний.
17. Организации профессионального обучения.
18. Аттестация рабочих мест и должностей, оптимизация расстановки кадров, перевод на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

Задание 2.

Выберете наиболее эффективный вариант структурного местоположения СУП и обоснуйте свой ответ.

Вариант 1. Подчинение службы по управлению персоналом общему руководству предприятия



Вариант 2. Подчинение службы по управлению персоналом высшему руководству предприятия



Вариант 3. Организационное включение службы по управлению персоналом в общее руководство предприятия



Тема 4. Нормативно-методическое обеспечение работы с персоналом.

Вопросы для обсуждения.

1. Общий состав и виды кадровой документации.
2. Организационно-правовая кадровая документация.
3. Персональная документация.
4. Договорная документация: трудовой договор и договор гражданско-правового характера.
5. Распорядительная кадровая документация.

6. Учетная кадровая документация.

Тема 5. Стратегическое управление персоналом.

Практические задания для проверки.

Задание

Выделить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы как в целом для АО «Газпром», так и в области управления персоналом.

Данные в целом по компании ОА «Газпром».

- Огромная дебиторская задолженность;
- Высокая кредиторская задолженность;
- Практически монопольный поставщик газа на рынок России;
- Разветвленная система добычи, транспортировки и сбыта газа;
- Нестабильная политическая ситуация в РФ и на Украине (основной должник);
- Повышение цен на нефть;
- Увеличение спроса на продукты нефтепереработки газа;
- Устаевающая техника;
- Ориентированность на рынки стран бывшего СССР;
- Значительные поступления иностранной валюты;
- Мощная транспортная инфраструктура на территории стран бывшего СССР;
- Глубоко укоренившаяся «система бартера»;
- Государственный контроль за ценообразованием;
- Предоставление дополнительных кредитов МВФ странам – должникам «Газпрома»;
- Громоздкий управленческий аппарат;
- Высокая узнаваемость торговой марки;
- Тяжелая региональная структура;
- Сильное политическое влияние

Данные по системе управления персоналом

- Развитая система управления персоналом;
- Возможность привлечения большого числа кандидатов на вакантные должности;
- Неблагоприятная социально – экономическая политика в стране;
- Высокий уровень компетентности руководителей;
- Отсутствие стратегических установок в области персонала;
- Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом;
- Наличие вакантных должностей;
- Благоприятный имидж организации у покупателей;
- Высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами;
- Наличие инновационного потенциала персонала;
- Высокий уровень квалификации специалистов;
- Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений;
- Неблагоприятные демографические изменения;
- Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам;
- Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе.

Кейс-стади для проверки.

Кейс-стади. Стратегия управления персоналом через сокращение издержек производства

Стратегию управления персоналом через сокращение издержек производства использовали такие известные зарубежные компании, как, например, IBM, Ford, General Electric. После августовского кризиса 1998 г. применить в качестве основной эту стратегию вынуждены были многие отечественные и иностранные компании, осуществляющие хозяйственную деятельность в России. Выбор организацией данной стратегии затрагивает все сферы управления, и в первую очередь управление персоналом. Среди поддерживающих кадровых решений можно назвать

программы стимулирования сокращения расходов сырья, материалов, электроэнергии. При этом часть экономии от реализации данных программ может направляться на поощрение тех сотрудников, которые ее обеспечили. Другим способом сокращения издержек является оптимизация численности персонала зачастую сопровождающаяся его сокращением. Положительно, что реализация программ сокращения персонала, как правило, сопровождается повышением производительности труда оставшейся части работников. Отрицательным моментом для организаций, придерживающихся данной стратегии, является то, что сокращение персонала – процедура болезненная. Она нарушает нормальный ритм работы, осложняет отношения в коллективе, снижает лояльность работников по отношению к администрации. К тому же, хотя программы сокращения персонала нацелены на сокращение издержек, для реализации самих этих программ требуются дополнительные средства (например, на выплату пособий, обучение тех, кому придется выполнять функции высвобожденных из производства работников и др.). Поэтому высвобождение работников без продуманной стратегии может не только не дать ожидаемых результатов, но и в перспективе даже привести к дополнительным издержкам.

Особенности деятельности организации на этапе сокращения и реорганизации производства. Стадия сокращения и реорганизации производства, как правило, сопровождается серьезным обострением трудовых проблем, решение которых требует серьезных усилий и целенаправленных действий со стороны работников кадровых служб. Специфика деятельности по управлению персоналом на стадии сокращения производства показана в табл.

Стадия сокращения производства и управление персоналом

Стадия жизненного цикла организации	Подбор персонала	Система компенсаций	Обучение и развитие персонала	Трудовые отношения
Сокращение производства	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Введение жесткого контроля за издержками	переподготовка персонала, повышение квалификации	Решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами

ЗАДАНИЕ

Опишите возможные составляющие элементы кадровой политики фирмы в условиях сокращения производства (таб.)

Кадровая стратегия	Кадровые цели	Кадровая политика	
		1 Политика занятости	
		2. Политика обучения	
		3. Политика оплаты труда	
		4 Социальные условия	
		5. Морально-психологический климат	

Тема 6. Прогнозирование и планирование персонала.

Задачи для проверки.

Задача 1.

Баланс рабочего времени одного рабочего в год
(при 40-часовой рабочей недели)

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %
		по плану	фактически	
1.	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0
2.	Количество нерабочих дней, в том числе: выходных	107	107	100,0

	праздничных	10	10	100,0
3.	Номинальный фонд рабочего времени, дни			
4.	Неявки на работу, дни – всего			
	В том числе:			
	очередные и дополнительные отпуска	18,2	19,5	
	учебные отпуска	1,4	1,6	
	отпуска по беременности и родам	0,8	0,8	
	неявки по болезни	6,1	6,0	
	прочие неявки, разрешенные законом	2,4	2,8	
	неявки с разрешения администрации	1,2	1,0	
	целосменные простои (по отчету)	-	0,5	-
	прогулы (по отчету)	-	0,2	-
5.	Явочный фонд рабочего времени, дни			
6.	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100,0
7.	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч. - всего	0,03	0,04	
	В том числе:			
	перерывы для кормящих матерей	0,01	0,01	
	сокращенный рабочий день для подростков	0,02	0,01	
	внутрисменные простои (по отчету)	-	0,02	-
8.	Реальная продолжительность рабочего дня, ч			
9.	Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего, ч			

Задача 2.

Заполнить пустые строки и столбцы и выстроить схему укрупненной структуры фонда рабочего времени одного рабочего в год.

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Чел. дни.	Структура ресурсов рабочего времени	Всего чел. дней	В среднем на одного работника	В % к итогу
Календарный фонд работников (среднесписочное количество работников, умноженное на число календарных дней в году) 1000 * 365	365 000	1. Праздничные и выходные дни	180 000		
		2. Неявки на работу			
		В том числе:			
		дни очередного отпуска	20 000		
		отпуска по учебе	3 000		
		отпуска по беременности и родам	25 000		
		неявки по болезни	5 000		
		другие неявки, разрешенные законом	2000		
		неявки с разрешения администрации	3700		
		прогулы	200		
		3. Фактически отработанные дни			
		ИТОГО:		365 000	

Тема 7. Управление наймом персонала.

Кейс-стади для проверки.

Кейс-стади 1.

Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 45 млн. долл. Увеличение ожидается за счет десятипроцентного расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж «Логики» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и 1 секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами.

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

ВОПРОСЫ

1. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.
2. Подготовьте план подбора персонала.
3. Как реализовать этот план? Прокомментируйте все этапы его реализации.

Кейс-стади 2.

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей-сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

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

ВОПРОСЫ

1. Существует ли, по-вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	15
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	Слесарь-водопроводчик	Инженер-механик	-
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	Женат, 2 детей	холост	Разведен, 3 детей
Место рождения	Г. Москва	Г. Волочаевка, Моск. обл.	Г. Тамбов

Тесты для проверки.

1. В широком смысле кадровая политика – это:

- a) система правил, в соответствии с которыми ведёт себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в неё;
- b) система правил и норм, приводящая человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы;
- c) набор конкретных правил, положений, ограничений во взаимоотношениях людей организации, который может использоваться в качестве аргумента при решении кадровых задач.

2. Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом динамики внутренней и внешней среды, обеспечивающее выживаемость организации и достижение ею целей деятельности в долгосрочном периоде, называется:

- a) трудовое управление персоналом
- b) тактическое управление персоналом
- c) стратегическое управление персоналом
- d) административное управление персоналом

3. Какой тип кадровой политики не выделяется в зависимости от уровня влияния управления на кадровую ситуацию организации:

- a) пассивная;
- b) реактивная;
- c) закрытая;
- d) превентивная;
- e) активная.

4. Что из перечисленного не относится к принципам стратегического управления персоналом:

- a) долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений
- b) интегрированность процессов управления персоналом
- c) партнерство как форма взаимодействия между руководством и исполнителями
- d) среди перечисленных вариантов правильного нет

5. На содержание и специфику кадровой политики не влияют следующие факторы:

- a) стиль управления в структуре организации;
- b) условия труда;
- c) качественные характеристики трудового коллектива;
- d) ситуация на рынке труда;
- e) уровень адаптации персонала;
- f) стиль руководства для конкретного менеджера.

6. Методический процесс определения навыков, обязанностей и знаний, которые нужны для выполнения трудовых действий в организации, называется:

- a) анализ работы
- b) маркетинг персонала
- c) разработка стандартов выполнения работы
- d) планирование трудовой деятельности

7. Соотнесите понятия:

1. пассивная кадровая политика	а) руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию; кадровая служба способна разрешить целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации корректировать исполнение программ с учётом внешних и внутренних факторов
2. реактивная	б) руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации; кадровая служба располагает средствами диагностики и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период
3. превентивная	в) руководство осуществляет контроль за негативными симптомами в работе персонала, причинами конфликтных ситуаций, владеет ситуацией развития кризиса;
4. активная	г) руководство не имеет чётко разработанной программы действий, работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий.

8. Документ, в котором сообщается информация относительно рабочих заданий, обязанностей и ответственности, связанных с конкретной должностью, называется:

- a) должностная инструкция
- b) перечень квалификационных требований
- c) положение о правах и обязанностях работника
- d) трудовой договор

9. Установите последовательность формирования кадровой политики:

- a) анализ соответствия кадровой политики и политики организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала;
- b) разработка общих принципов, определение приоритетов;
- c) осуществление политики развития персонала: профориентация, планирование индивидуального продвижения, профподготовка, переподготовка, повышение квалификации;
- d) осуществление организационно-штатной политики: планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров;
- e) обеспечение финансовой политики: формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- f) создание и поддержание системы движения кадровой информации – информационная политика.

10. Для типично американской системы управления персоналом характерно:

- a) постепенное продвижение по должностной лестнице;
- b) ориентация на групповые методы работы;
- c) консультативный характер принятия решений;
- d) все ответы верны;
- e) ни один из ответов не верен.

11. Наиболее точными методами определения потребности в персонале являются:

- a) метод экстраполяции;
- b) метод Дельфи;
- c) метод экспертных оценок;
- d) нормативные методы.

12. Основная задача кадрового планирования:

- a) обеспечение предприятия необходимыми трудовыми ресурсами;
- b) обеспечение развития кадров;
- c) определение затрат на запланированные кадровые мероприятия;
- d) все ответы верны.

13. Основным достоинством внешних источников привлечения персонала является:

- a) лучшие возможности оценки деловых качеств работника;
- b) сокращение затрат на наем;
- c) появление новых идей и приемов работы

14. Деятельность по поиску и привлечению потенциальных работников, подходящих для занятия вакантных должностей, называется:

- a) подбор
- b) набор
- c) отбор
- d) рекрутмент

15. Предлагаемая организацией последовательность различных ступеней, которые сотрудник потенциально может пройти это:

- a) управление развитием персонала;
- b) система служебно-профессионального продвижения;
- c) трудовая адаптация.

16. Процесс выявления потребности организации в человеческих ресурсах и составления планов по удовлетворению этих потребностей, называется:

- a) прогноз потребности в персонале
- b) планирование человеческих ресурсов
- c) разработка программы по созданию резерва
- d) планирование преемственности

17. Процесс выбора из группы кандидатов на вакантную должность наиболее подходящего работника, называется:

- a) набор

- b) наем
- c) отбор
- d) рекрутмент

18. Штатное расписание структурных подразделений содержит данные:

- a) перечень должностей работников, должностные оклады и надбавки,
- b) фонд заработной платы;
- c) распределение по ролям (лидер, генератор идей, эксперт, энтузиаст и др.);
- d) размер оплаты труда, фонд заработной платы, количество работников соответствующих специальностей.

19. Распоряжение - это:

- a) письменное или устное описание порядка, метода и формы работы для решения отдельной технико-экономической задачи;
- b) письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание;
- c) письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с решением задачи или задания.

Тема 8. Расстановка и адаптация персонала.

Практические задания для проверки.

Задание.

Отметьте в приведенном ниже перечне мероприятий по введению в должность сроки предоставления сотрудникам различных сведений. Можно отметить один и тот же пункт несколько раз, что будет свидетельствовать о том, что связанные с ним мероприятия могут носить неоднозначный характер.

Мероприятия	До выхода на рабочее место	В первый день выхода	В течение первой недели	В течение первого месяца	В течение первых 6 месяцев
Куда и когда придти на работу					
С кем встречаться					
Условия и роки найма					
Общий обзор работы					
Задачи, к которым следует приступить вначале					
Связь данной работы с работой других сотрудников					
Техника безопасности и охрана здоровья					
История организации, ее структура					
Представление коллегам и менеджерам					
Планировка офиса и расположение различных служб					
Принятые стандарты выполнения работы					
Процедура отчетно-					

сти и контроля					
Первое аттестационное собеседование					
Оценка первоначальных потребностей в обучении и развитии					

Кейс-стади для проверки.

Кейс-стади.

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских вузов она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовольствие, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В тоже время получаемой заработной платы едва хватало, чтобы свести концы с концами.

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

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

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

ВОПРОСЫ:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в данной должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу данного решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Чтобы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
5. Чтобы Вы сделали на месте генерального директора с заявлением об уходе?

Тема 9. Оценка персонала.

Кейс-стади для проверки.

Кейс-стади 1. «Электростанция»

Крупная электростанция в районе г. Сызрани стала испытывать трудности, связанные с оценкой исполнения. Всегда ранее вышестоящая организация каждые полгода подвергала весь персонал и служащих оценке по определенной форме. (Форма дана в дополнительной информации по ситуации). Вот уже около 10 лет, как все привыкли, что за отличное исполнение ставится пятерка, исполнение выше среднего – оценивается четверкой, среднее – тройкой, ниже среднего – двойкой и низкий уровень – одним баллом. Общее количество баллов записывалось в правой колонке, внизу которой подсчитывался общий итог.

Методика оценки была примитивно простой: проверяющий дважды в год производил оценку каждого сотрудника (30 июля и 30 января). Результаты обсуждались с работником и затем отправлялись в службу управления персоналом, где помещались в личное дело работника. Когда наступало время пересмотра зарплаты или штатного расписания, эта накопленная информация как – то учитывалась. Эта система оценка была разработана опытным кадровиком Н.К. Крысиным, ушедшим на пенсию два года назад.

Его приемником стал П.В. Петухов, окончивши коммерческий факультет 15 лет назад. С тех пор он проработал немало на предприятиях топливно-энергетической области, а в последние 5 лет выполнял функции, связанные с управлением персоналом.

П.В. Петухов тщательно пересмотрел систему оценки. Отношение служащих к ней сводилось к смеси безразличия с полным отрицанием. Неофициальные исследования показали, что около 60% проверяющих затрачивают всего по три минуты на заполнение бланков итоговыми результатами и не обсуждают их вообще с работниками, а сразу отправляют в отдел управления персоналом. Еще 30% затрачивают немного больше времени, но самим служащим сообщают о результатах поверхностно. И только 10% пытаются делать то, что от них требуется. Многие руководители среднего звена имеют в подчинении от 15 до 20 человек и должны их всех оценить.

П.В. Петухов также выяснил, что результаты анкетирования вообще редко когда учитывались при решении вопросов о должностном повышении или увеличении зарплаты. Большинство руководящих работников рассматривают эту систему оценки как бесполезный ритуал.

На предыдущем месте работы П.В. Петухов познакомился с более эффективной системой оценки исполнения, включающей в себя осуществление обратной связи с оцениваемыми работниками. Это способствовало росту производительности труда, снижению текучести, а что самое главное, раскрытию потенциальных способностей работников, а также обеспечивало фактическими сведениями при принятии решений, связанных с вопросами продвижения и увеличения заработной платы.

П.В. Петухов не обладал большим опытом в составлении программ по оценке исполнения, но чувствовал, что должен справиться с этим. Ведь эту программу будет рассматривать, и утверждать сам генеральный директор В.И. Федоров.

Справка:

В.И. Федорову 59 лет, он всегда все свое внимание направлял на производственный процесс, а людским и финансовым ресурсам уделял немного времени. Его больше волновали вопросы работы оборудования, его замены, закупки сырья и т.п. В.И. Федоров довольно консер-

вативная личность, подчеркнута, вежлив со всеми. По характеру он человек спокойный, но замкнутый, сосредоточенный на своем внутреннем мире. За двухлетний период пребывания на должности, он не внес каких – либо значительных изменений в производственную стратегию предприятия. У него было не очень хорошее здоровье, и все знали, что он собирается через три года уйти на пенсию и уехать жить на юг к морю.

Дополнительная информация по ситуации

Форма анкеты по оценке исполнения на электростанции

Оценивающие: Пожалуйста, заполните эту анкету на каждого вашего служащего.

Количество работы	Качество работы	Надежность выполнения работы	Инициативность	Взаимодействие с коллективом	Взаимоотношения с коллективом
Отличное	Плохое	Отличная	Плохая	Отличное	Плохое
Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего
Среднее	Среднее	Среднее	Среднее	Среднее	Среднее
Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего
Плохое	Отличное	Плохая	Отличная	Плохое	Отличное
Баллы					

Данную анкету должны заполнять оценивающий руководитель, ответственный за 75 и более процентов выполняемых оцениваемым служащим трудовых функций.

Подпись оценивающего руководителя _____

Имя служащего _____

Номер служащего _____

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем недостатки имеющейся на электростанции системы оценки?
2. Что в ней целесообразно изменить так, чтобы ее утвердил Федоров?

Кейс-стади 2.

«Что это за люди? Откуда такая агрессия?»- Александр Новицкий, исполнительный директор ОАО «Мотор», не мог сдержать эмоций. Несколько минут назад он закончил трехчасовой семинар с руководителями отделов «Мотора» и зашел к директору по персоналу поделиться своими впечатлениями. Оба менеджера работали в компании всего 3 недели и часто обсуждали совершаемые каждым из «открытия». Сегодня Александр, руководящий всей операционной деятельностью «Мотора» встретил откровенное сопротивление своих подчиненных, когда пытался объяснить им систему управления посредством установки целей (МБО). В течении всего семинара, к которому молодой руководитель (Новицкому было 35 лет и он пришел в «Мотор» с должности с директора по операциям филиала многонациональной компании) тщательно готовился, аудитория, состоявшая из 17 руководителей, подчиняющихся непосредственно исполнительному директору или его заместителям, не скрывала своей враждебности ни к тому, о чем рассказывал Александр, ник самому организатору семинара.

В самом начале занятия, когда речь шла о необходимости формализованной оценки сотрудников для эффективного управления организацией, руководители «Мотора», который вырос из конструкторского бюро, занимавшегося военными разработками, активно выступили против этого положения приводя в качестве основного аргумента следующие доводы:» Мы в течение 5 лет жили без всяких оценок и прекрасно развивались. Проживем и еще. Не нужно нам новой бюрократии». Ответные слова Александра о разнице между предпринимательской организацией и зрелой компанией вызвали лишь скептические ухмылки.

Когда Новицкий объяснил, как работает система МБО, руководитель финансово-аналитического отдела, в прошлом математик – теоретик, попросил слова и произнес длинную речь о невозможности сведения к нескольким целям и показателям такого сложного процесса,

как работа руководителя. Опираясь на понятия теории вероятности и теории больших систем, он предложил разработать более совершенную систему оценки для сотрудников компании. Александр ответил, что не возражает, если это будет сделано в свободное от работы время, а пока будет действовать система МВО. На что ему было заявлено, что не первый, кто пытался внедрить западные методы управления в компании, но пока никому это не удалось, а те кто пытался, давно в организации не работают. раздраженный Новицкий ответил коротко:» при мне не будут работать те, кто не желает пользоваться современными методами». В аудитории воцарилось гробовое молчание.

Во время упражнения по постановке целей добрая половина участников откровенно «сачковала, переложив выполнение группового задания на плечи более молодых и менее титулованных.

В завершении семинара Александр объявил, что ждет проекты целей своих подчиненных на следующий год через две недели и просит их организовать подготовку целей их подчиненных в течение трех недель. Покидая аудиторию, Александр слышал некоторые комментарии участников:

- Ну что, Петрович, будешь теперь вместо работы цели сочинять...
- Да в гробу я видел эти цели. Пусть он их сам сочиняет.
- А как же премия? Ты же слышал, теперь премию будут платить только тем, кто выполнил цели.
- Это мы еще посмотрим...

Новицкий не счел нужным вмешиваться и направился в кабинет директора по персоналу, чтобы обсудить ситуацию

ВОПРОСЫ.

- 1) В чем причина враждебности руководителей?
- 2) Правильно ли построил свой семинар Александр?
- 3) Стоило ли внедрять МВО в «Моторе»? какую альтернативную стратегию внедрения данного метода можно предложить Александру?
- 4) Какова должна быть роль директора по персоналу в процессе внедрения системы оценки?

Тема 10. Мотивация трудовой деятельности и система компенсаций.

Кейс-стади для проверки.

Кейс-стади 1.

Денис Ковальчук является генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на востоке Украины. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает так же и Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике»? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Как бы вы посоветовали Денису внедрить эту систему?

Кейс-стади 2.

Устраиваясь на работу в АО «Инжесервис» на должность директора по персоналу Ольга Янковская знала, что создание новой системы компенсации будет одной из главных ее задач.

Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему заработной платы. За две недели Ольга установила следующее:

- ◆ Из 204 сотрудников «Инжерсервис» 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам 7-летней давности к которым применялись устанавливаемые Генеральным директором коэффициенты;
- ◆ Число отработанных в течение месяца часов было постоянным – 41; сверхурочные не выплачивались;
- ◆ Почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1,5 – 1,7 раза больше, чем в «Инжерсервисе». Текучесть среди молодежи составляла 30% в год, среди механиков – 2%;
- ◆ Почасовая ставка водителя составляла 1,2 от ставки механика по обслуживанию, а в других организациях водители зарабатывают от 80% до 200% от зарплаты в «Инжерсервисе». Текучесть среди водителей составляла 50% в год;
- ◆ Административный персонал «Инжерсервиса» получал должностные оклады, устанавливаемые Генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности». Повышение зарплаты административного персонала не всегда совпадало с пересмотром почасовых ставок. Текучесть административного персонала составляла 30% в год;
- ◆ В течение полугода «Инжерсервис» не мог заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад в 80% от оклада Генерального директора.

ВОПРОСЫ

1. Какие выводы можно сделать из собранной Ольгой информации?
2. Что бы вы посоветовали Ольге в качестве первого шага создания новой системы компенсации?
3. Какая система наиболее подходит «Инжерсервису»?
4. Как заполнить должность начальника отдела продаж?

Тема 11. Управление развитием персонала.

Кейс-стади для проверки.

Кейс-стади 1.

Надежда Мальцева, директор по персоналу совместного украинско-французского предприятия «Неон», получила свой персональный компьютер два дня назад. После того, как естественная радость от получения долгожданного компьютера несколько поутихла, Надежда начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программы Лотус, и система анализа базы данных «Менеджер по персоналу». Однако, Надежда никогда прежде не пользовалась компьютером.

Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал пятидневные курсы для начинающих. Цена обучения 500 грн. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 30 грн. за час. Начальник отдела информатики «Неона» предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Менеджер по персоналу». В подчинении у Надежды находится 5 человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на компьютере.

ВОПРОСЫ

1. Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Что должна сделать Надежда?

Кейс-стади 2.

Региональный директор по СНГ по фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес школ подготовить программу обучения для региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить

четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов.

ВОПРОСЫ

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Тема 12. Управление деловой карьерой.

Кейс-стади для проверки.

Кейс-стади 1.

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору «Сатурна» - компании, объединяющей три крупных магазина в различных регионах города N. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел на «ура» - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

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

ВОПРОСЫ

1. В чем причина полученного Алексеем результата?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Кейс-стади 2.

Павел Григорьевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе приемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена – объемы производства падают потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность – Александра Плута, Ирины Семеновы и Игоря Северского, но не может сделать свой выбор.

	А. Плут	И. Семенова	И Северский
Возраст	45	41	54
Образование	Высшее, инженер-экономист	Высшее, инженер-технолог	Высшее, инженер-механик
Занимаемая долж-	Начальник отдела сбы-	Главный технолог	Главный инженер (11

ность	та и снабжения (1 год)	(5 лет)	лет)
Опыт работы	3 года – ген. директор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей), 15 лет – служба в ВС, экономист, нач. финансовой части	1 год – зам гл. технолога, 3 года – начальник цеха, 3 года – инженер по снабжению, 3 года – инженер-технолог (все «Стрела»)	4 года – гл. инженер, 5 лет – начальник производства, 4 года – нач. цеха, 3 года – бригадир, 6 лет – токарь (все завод металлоконструкций)
Навыки коммуникаций	хорошие	отличные	средние
Прилежание	хорошее	отличное	исключительное
Аналитические способности	хорошие	исключительные	хорошие
Настойчивость	исключительная	хорошая	хорошая

ВОПРОСЫ

1. Кого бы вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве преемника? Почему?
2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

Тема 13. Работа с увольняющимися.

Вопросы для обсуждения.

1. Перечислите способы регулирования занятости работников на предприятии.
2. Перечислите критерии оценки персонала перед процедурой сокращения.
3. Оцените систему мероприятий по работе с сотрудниками, увольняемыми по инициативе администрации.
4. Что включает в себя система «скользящего пенсионирования»?

Кейс-стади для проверки.

Кейс-стади

В группе фотонных исследований после презентации проекта начальник отдела Б. Нолтон, ни с кем не советуясь, начал рассматривать возможности перехода на другую работу. Несколько недель спустя он узнал, что в соседнем городе открывается новая довольно крупная лаборатория и что его подготовка позволит ему получить место руководителя проекта, аналогичное по статусу его нынешней должности и с несколько более высокой зарплатой.

Получи предложение, он немедленно согласился занять эту должность и известил о своем уходе в письме, которое отправил в пятницу вечером на домашний адрес руководителю лаборатории Джерролда. Письмо было короткое и сильно озадачило Джерролда. Нолтон просто написал, что нашел себе лучшую работу, что по причинам личного характера не хочет больше появляться в лаборатории, что в последствии охотно придет, чтобы помочь, если с прежней работой возникнут какие-нибудь затруднения. Для объяснения своего внезапного решения Нолтон намекнул на личные причины, в частности, на плохое здоровье родителей. Все эти причины были фикцией, но Джерролд в них поверил, хотя и считал поведение Нолтона очень странным и необъяснимым, поскольку, по его мнению, у него с Нолтоном были достаточно теплые отношения. Нолтон был доволен своим местом в лаборатории и довольно успешно работал.

Джерролд не принял попыток встретиться с Нолтоном, поскольку был неприятно поражен случившимся. Фотонная группа испытала тяжкий удар. Исполняющим обязанности руководителем был назначен Линк с условием, что это временное решение, до появления нового лидера, который возьмет дело в свои руки.

Проанализируйте основные ошибки в управлении увольнением сотрудников и разработайте предложения по их устранению.

Ошибки в управлении увольнением	Кто допустил ошибку	Предложения по устранению ошибки
---------------------------------	---------------------	----------------------------------

--	--	--

Тема 14. Эффективность управления персоналом.

Вопросы для проверки.

1. Назовите и раскройте содержание научных подходов к оценке эффективности управления.
2. Раскройте сущность экономической и технической эффективности управления персоналом.
3. Какие показатели экономической и технической эффективности управления персоналом вам известны?
4. Раскройте сущность социальной эффективности совершенствования управления персоналом.
5. Какие социальные результаты совершенствования управления персоналом и показатели их измерения вам известны?
6. В чем заключается взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом?

Задачи для проверки.

Задача 1.

В вашей компании 30 сотрудников. В один год увольняются 5 сотрудников, на их место нужно нанять новых. Рассчитайте коэффициент текучести.

Задача 2.

В вашей компании 30 сотрудников. В конце одного года в штате остается 29, но вам пришлось пять раз производить набор, чтобы поддержать нужную вам численность (30 человек). Рассчитайте коэффициент текучести и индекс стабильности.

Задача 3.

В вашей компании 30 сотрудников. В один год увольняются 5 работников. Каждый из них проработал в компании от 2 до 5 лет. Вам пришлось найти им замену, и вновь набранные сотрудники все еще работают у вас. Рассчитайте коэффициент текучести и индекс стабильности. Что вам говорят показатели коэффициента текучести и индекса стабильности?

Тесты для проверки.

1. Цель проведения аттестации:

- 1) рациональная расстановка кадров и их эффективное использование;
- 2) социальная защита персонала;
- 3) повышение заинтересованности работников в результатах его труда.

2. К виду деловой оценки персонала относится:

- 1) аккредитация;
- 2) аттестация;
- 3) профконсультация.

3. Процесс оценивания и критерии оценки должны:

- 1) обладать свойствами очевидности;
- 2) быть доступны узкому кругу людей;
- 3) быть непонятны оценщикам и наблюдателям.

4. Процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качеств труда, его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности - это:

- 1) обследование;
- 2) профотбор;
- 3) аттестация.

5. Совокупность форм, средств и методов организации планомерного последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низших к высшим ступеням профессионального мастерства - это:

- 1) профессиональное обучение;
- 2) система профессионально-квалификационного продвижения рабочих;

- 3) профессиональная адаптация.
- 6. Потенциально-активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации - это:**
- 1) кадровый резерв;
 - 2) работники, назначенные на должность одного должностного уровня;
 - 3) карьера.
- 7. Должностной рост - это:**
- 1) замещение должности более высокого уровня;
 - 2) назначение работника на должность одного должностного уровня;
 - 3) прохождение основных элементов, этапов карьеры.
- 8. Процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице:**
- 1) замещение должности более высокого уровня;
 - 2) назначение работника на должность одного должностного уровня;
 - 3) карьера
- 9. Кадровый резерв - это:**
- 1) процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице;
 - 2) потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации;
 - 3) последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства.
- 10. Работа с кадровым резервом обеспечивает:**
- 1) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места;
 - 2) совершенствование и развитие кадрового потенциала, становление руководителей и специалистов;
 - 3) систему мер по профконсультации, профотбору и профадаптации.
- 11. Решение о включении специалистов в резерв принимается:**
- 1) работником кадровой службы;
 - 2) самим работником;
 - 3) руководителем организации.
- Оценка выводится в условных баллах:
- 12. Поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности - это:**
- 1) профессиональная адаптация;
 - 2) профессиональная карьера;
 - 3) профессиональное обучение.
- 13. К видам профессиональной карьеры относятся:**
- 1) простая и сложная;
 - 2) внутриорганизационная и межорганизационная;
 - 3) первичная и вторичная.
- 14. Подъем на более высокую ступень структурной иерархии:**
- 1) горизонтальная карьера;
 - 2) вертикальная карьера;
 - 3) неспециализированная карьера.
- 15. Вид карьеры, который предполагает перемещение в другую функциональную сферу деятельности или выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре:**
- 1) горизонтальная карьера;
 - 2) вертикальная карьера;

3) неспециализированная карьера.

16. Вертикальная карьера:

- 1) вид карьеры, который предполагает перемещение в другую функциональную сферу деятельности или выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре;
- 2) подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- 3) вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих.

17. Профессиональное обучение — это:

- 1) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места;
- 2) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- 3) система мер по профконсультации, профотбору и профадаптации, которая помогает человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям.

18. Инструктаж, ротация, ученичество и наставничество относятся к:

- 1) методам управления персоналом;
- 2) методам обучения на рабочем месте;
- 3) методам оценки персонала.

19. Последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства:

- 1) обучение на рабочем месте;
- 2) переподготовка;
- 3) повышение квалификации.

20. Разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте - это:

- 1) инструктаж;
- 2) ротация;
- 3) лекция.

21. На какой стадии трудовой адаптации работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения:

- 1) ознакомления;
- 2) приспособления;
- 3) ассимиляции.

22. Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него условиях труда и отдыха:

- 1) переобучение;
- 2) трудовая адаптация;
- 3) профориентация.

23. Трудовая адаптация-это:

- 1) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места;
- 2) первоначальное вхождение молодого человека в постоянную трудовую деятельность;
- 3) ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

24. К экономическим показателям оценки кадровой работы относится:

- 1) производительность;
- 2) состояние социально-психологического климата в коллективе;
- 3) удовлетворенность трудом.

25. В качестве объекта оценки в сфере управления персоналом могут выступать:

- 1) количество работников организации;
- 2) деятельность службы управления качеством;
- 3) кадровые решения, работники данной организации.

26. Мотивация труда - это:

- 1) стремление работника удовлетворить потребность (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности;
- 2) стремление чего-либо достичь или чего-либо избежать;
- 3) способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

27. В структуру мотива труда входят:

- 1) потребность, ценность, интерес;
- 2) субъект, трудовое действие, условия труда;
- 3) потребность, благо, трудовое действие, цена.

28. Мотив труда формируется, если:

- 1) трудовая деятельность не является основным условием получения блага;
- 2) в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям работника;
- 3) трудовая деятельность не позволяет работнику получить необходимые блага с меньшими моральными и материальными издержками.

29. Потребность, благо, трудовое действие, цена входят в состав:

- 1) стимула труда;
- 2) мотива труда;
- 3) оплаты труда.

30. Если работник ориентируется на активный поиск решений, риск, новые виды деятельности, то формируется мотив:

- 1) потребности быть в коллективе;
- 2) служебного продвижения;
- 3) самостоятельности.

11.3 Оценочные средства для самоконтроля

Проверочные тесты в системе «Форус».

11.4. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Вопросы для освоения степени теоретических знаний.

1. Управление персоналом в системе управления предприятием. Объекты и субъекты управления персоналом. Классификация персонала по структуре. Концепция совместной ответственности
2. Эволюция функций системы управления персоналом
3. Этапы развития управления персоналом как отрасли науки
4. Теоретические источники науки о персонале
5. Концепции управления персоналом на современном предприятии
6. Системы управления персоналом. Особенности управления персоналом в России на современном этапе
7. Современные передовые мировые тенденции в управлении персоналом.
8. Понятие и этапы организации СУП
9. Организационная структура СУП
10. Кадровое обеспечение СУП.
11. Методы определения численности СУП.
12. Общий состав и виды кадровой документации.
13. Организационно-правовая кадровая документация.
14. Персональная документация.
15. Договорная документация: трудовой договор и договор гражданско-правового характера

16. Распорядительная документация.
 17. Учетная кадровая документация
 18. Понятие и этапы стратегического управления персоналом организации
 19. Стратегия управления персоналом и ее взаимосвязь со стратегией развития организации
 20. Политика и методика управления персоналом организации
 21. Сущность, цели, задачи и принципы кадрового планирования. Место кадрового планирования в системе управления персоналом организации
 22. Этапы оперативного кадрового планирования. Система оперативных кадровых планов предприятия.
 23. Методы планирования персонала.
 24. Подбор кандидатов в организацию
 25. Отбор кандидатов в организацию
 26. Прием на работу
 27. Сокращение численности сотрудников.
 28. Понятие и виды адаптации персонала.
 29. Направления и стадии адаптации персонала.
 30. Методы адаптации персонала.
 31. Понятие и необходимость профессионального развития персонала
 32. Профессиональное обучение персонала
 33. Методы профессионального обучения персонала
 34. Планирование и развитие карьеры в современной организации
 35. Планирование и подготовка резерва руководителей
 36. Выявление и развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом
 37. Понятие, необходимость, требования к системе оценки персонала в организации.
- Субъекты и объекты оценки персонала
38. Подходы и виды оценки персонала в организации
 39. Процесс оценки персонала
 40. Аттестация персонала
 41. Методы оценки персонала
 42. Взаимосвязь понятий «мотива», «мотивации», «стимула и «стимулирования». Мотивационный профиль персонала
 43. Формирование системы мотивации и стимулирования труда организации
 44. Материальное денежное стимулирование: основная заработная плата и ее виды
 45. Материальное денежное стимулирование: дополнительная заработная плата
 46. Материальное денежное стимулирование: система дополнительного вознаграждения (программа повышения заработной платы, доплаты, надбавки).
 47. Материальное денежное стимулирование: система дополнительного вознаграждения (косвенные компенсации, единовременные вознаграждения)
 48. Материальное неденежное стимулирование.
 49. Нематериальное стимулирование
 50. Негативное административное стимулирование (штрафы и т.д.)
 51. Связь системы управления персоналом с целями организации. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации.
 52. Целостность системы управления персоналом. Участие руководства организации в процессе управления персоналом. Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом.
 53. Статистика человеческих ресурсов: текучесть кадров, показатель абсентеизма, коэффициент внутренней мобильности.
 54. Статистика человеческих ресурсов: показатели производительности труда.
 55. Статистика человеческих ресурсов: издержки на рабочую силу.
 56. Статистика человеческих ресурсов: статистика профессионального обучения.

Вопросы для выявления сформированности компетенций

1. Составить матрицу распределения функций среди подразделений системы управления персоналом конкретной организации.
2. Определить необходимое кадровое обеспечение системы управления персоналом конкретной организации.
3. Охарактеризовать кадровую политику конкретной организации.
4. Охарактеризовать кадровую стратегию конкретной организации.
5. Составить перечень вопросов (вопросник) для оценки и подбора персонала на конкретное предприятие (по выбору).
6. Составить квалификационные требования для претендента на вакантную должность (по выбору), принимая во внимание следующие характеристики: физические данные, квалификация, интеллект, особые склонности, интересы, характер, мотивация, обстоятельства.
7. Составить программу трудовой адаптации молодых специалистов какой-либо специальности (по выбору) конкретного предприятия.
8. Разработать инструментарий для стимулирования труда персонала.
9. Разработать оценочный лист для аттестации работников (лист оценки деятельности и особенностей личностных качеств работника).
10. Составить программу повышения квалификации специалистов по управлению персоналом конкретного предприятия.
11. Разработать план перемещения персонала в какой-либо организации
12. Составить план работы по формированию кадрового резерва в какой-либо организации.
13. Разработать план деловой карьеры менеджера.
14. Определить направления диагностики кадровой работы с помощью кадрового аудита.

Критерии оценки промежуточной успеваемости

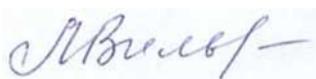
1. Знание основных объектов изучаемой предметной области, глубина и полнота раскрытия вопроса.
2. Владение терминологическим аппаратом и использование его при ответе.
3. Умение объяснить сущность явлений, событий, процессов, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы.
4. Владение монологической речью, логичность и последовательность ответа, умение отвечать на поставленные вопросы, выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме.

До экзамена допускается студент, набравший не менее 60 баллов за тест. Он может получить оценку удовлетворительно «автоматом», только набрав 60 баллов за текущую успеваемость (не сдавая экзамена) и может улучшить свой результат, сдавая экзамен (за каждый вопрос получить до 10 баллов).

Оценка	Описание
5	оценивается ответ, который показывает прочные знания основных объектов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. В тестовых заданиях выполняет правильно 90-100% заданий.
4	оценивается ответ, обнаруживающий прочные знания основных объектов в изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, собы-

	<p>тий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе. В тестовых заданиях выполняет правильно 89-75% заданий.</p>
3	<p>оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании объектов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа. В тестовых заданиях выполняет правильно 74-60% заданий.</p>
2	<p>оценивается ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа.. В тестовых заданиях выполняет правильно менее 59 % заданий.</p>

Разработчики:



(подпись)

К.Э.Н., доцент

(занимаемая должность)

М.А. Вильчинская

(инициалы, фамилия)

Настоящая программа не может быть воспроизведена ни в какой форме без предварительного письменного разрешения кафедры-разработчика программы.