

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета

\_\_\_\_\_  
*(подпись)* Д.Ю. Брюханов  
«18» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Организационное проектирование»**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Магистерская программа  
«Россия, Китай и Юго-Восточная Азия: экономика, политика и бизнес (с изучением  
китайского языка)»

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «11» мая 2022 г., протокол №8

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол №5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целями преподавания дисциплины «Организационное проектирование» являются:

- формирование теоретико-методологические представления о закономерностях формирования, функционирования и использования кадрового потенциала современных организаций.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Организационное проектирование» относится к дисциплинам обязательной части Блока 1. Курс базируется на знаниях, полученных обучающимися при прохождении дисциплин «Логистика», «Математика для экономистов», «Теория организации». Знания и навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Экономические модели логистических процессов» используются в дальнейшем при изучении различных дисциплин, таких как «Управленческие решения», «Операционный менеджмент».

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		
<b>ОПК-1.</b> Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<b>ОПК-1.4.</b> Применяет математический аппарат для решения типовых экономических задач	<b>Знать:</b> - основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом; методы построения системы управления персоналом) <b>Уметь:</b> - ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности - принимать участие в разработке корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий развития организации в части управления персоналом <b>Владеть навыками:</b> - методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом



Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 академических часа.

### Очная форма

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационны е испытания		
1	Основы организации и управления персоналом	7	2	2				8	Анализ ситуаций
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задачи
2	История развития управления персоналом	7	2	2				8	Рефераты
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задания для самостоятельного выполнения.
3	Методология управления персоналом	7	2	2		1		8	Анализ ситуаций
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задачи для самостоятельного решения
4	Система управления персоналом организации	7	2	2		1		8	Тест
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля.
5	Комплексное обеспечение системы управления персоналом	7	2	2		0,5		8	
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационны е испытания		
									Moodle: - презентация. - конспект лекций
6	Оплата труда и мотивация трудовой деятельности	7	2	2		0,5		8	Контрольная работа
	в том числе с ЭО и ДОТ							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
7	Техника кадрового регулирования	7	4	4		0,5		8	Тест
	в том числе с ЭО и ДОТ							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
8	Деловая оценка персонала	7	4	4		0,5		8	Рефераты, анализ ситуаций
	в том числе с ЭО и ДОТ							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
9	Развитие персонала	7	4	4		0,5		8	Рефераты, анализ ситуаций
	в том числе с ЭО и ДОТ							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
10	Оценка эффективности системы управления персоналом	7	2	4		0,5		12	Тест
	в том числе с ЭО и ДОТ							5	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
									Контрольная работа по пройденному курсу в LMS Moodle(итоговый тест)
							0,3	0,7	Зачет

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационны е испытания		
	ИТОГО	144	26	28		5	0,3	84,7	
	в том числе с ЭО и ДОТ							41	

### Содержание разделов дисциплины

#### Содержание разделов дисциплины:

#### 1. Основы организации и управления персоналом

- 1.1 Персонал организации и человеческие ресурсы: понятие, основные признаки;
- 1.2 Четырехфокусное рассмотрение понятия «персонал»;
- 1.3 Модели управления персоналом.

#### 2. История развития управления персоналом

#### 3. Методология управления персоналом

- 1.1 Управление персоналом: понятие и содержание;
- 1.2 Принципы и методы управления персоналом;
- 1.3 Концепция управления персоналом.

#### 4. Система управления персоналом организации

- 1.1 Структура системы управления персоналом
- 1.2 Обеспечение деятельности системы управления персоналом
- 1.3 Кадровая политика организации: понятие и содержание
- 1.4 Сущность и значение кадрового планирования

#### 5. Комплексное обеспечение системы управления персоналом

- 1.1 Правовое обеспечение системы управления персоналом
- 1.2 Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом
- 1.3 Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

#### 6. Оплата труда и мотивация трудовой деятельности

- 1.1 Основные теории мотивации;
- 1.2 Понятие и процесс мотивации;
- 1.3 Оплата труда персонала;
- 1.4 Нематериальные методы стимулирования.

#### 7. Техника кадрового регулирования

- 1.1 Набор персонала
- 1.2 Отбор персонала
- 1.3 Адаптация персонала

#### 8. Деловая оценка персонала

- 1.1 Сущность и этапы оценки персонала
- 1.2 Методы оценки персонала
- 1.3 Центры оценки персонала
- 1.4 Аттестация персонала

#### 9. Развитие персонала

- 1.1 Понятие развития персонала

- 1.2 Сущность и цели обучения персонала
- 1.3 Виды и методы обучения персонала
- 1.4 Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением
- 1.5 Планирование карьеры

#### **10. Оценка эффективности системы управления персоналом**

- 1.1 Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом
- 1.2 Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом

### **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

1) **Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;

- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»  
[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

Программное обеспечение:

- операционная система Windows;
- программы Microsoft Office;

Информационные справочные системы, в т.ч. профессиональные базы данных:

- справочная правовая система КонсультантПлюс.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

Кибанов, А. Я., Основы управления персоналом : учебник для вузов / А. Я. Кибанов. - 2-е изд., перераб. и доп., М., ИНФРА-М, 2013, 446 с. – 30 экз.

Дейнека, А. В., Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник / А. В. Дейнека, М., Дашков и Ко, 2017, 288 с.  
[https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=454057](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=454057)

### **б) дополнительная литература**

Арсеньев, Ю.Н. Управление персоналом: Технологии : учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00842-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>

### **в) ресурсы сети «Интернет»**

Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ  
([https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)



## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и  
предпринимательства, канд. экон. наук

---

*должность, ученая степень*

М.С. Натаров

---

*И.О. Фамилия*

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины  
«Организационное проектирование»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Рефераты (темы 2, 8, 9)**

- 1) Исторический опыт управления персоналом в России.
- 2) Исторический опыт управления персоналом за рубежом.
- 3) Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
- 4) Современная концепция управления персоналом: тенденции на рынке труда, демографический перелом, теория трилистника, портфельное поведение.
- 5) Зарубежный опыт управления персоналом на современном этапе.
- 6) Правовое регулирование трудовых отношений в России.
- 7) Внутрифирменные социальные программы: опыт лучших компаний.
- 8) Внутрифирменные учебные центры: опыт эффективной деятельности.
- 9) Анализ практики применения различных методов руководства.
- 10) Подходы к процессу делегирования полномочий: российские и зарубежные модели.
- 11) Управление персоналом как профессиональная деятельность. Потребности в HR-специалистах: контент-анализ объявлений о вакансиях.
- 12) Управление текучестью персонала на современных предприятиях: анализ и обобщение опыта.
- 13) Программы работы с увольняющимися: практика зарубежного и отечественного менеджмента.
- 14) Кадровый маркетинг и его задачи.
- 15) Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб.
- 16) Кадровый аудит и его основные объекты.
- 17) Коучинг как форма развивающего обучения.
- 18) Лизинг персонала: опыт и проблемы использования.
- 19) Рабочее время и анализ его использования.
- 20) Трудовая дисциплина и материальная ответственность работников.
- 21) Нравственные отношения в системе управления персоналом.
- 22) Роль культуры общения в управлении персоналом.
- 23) Личность и трудовой коллектив как объекты управления.
- 24) Личность руководителя и его роль в управлении персоналом.
- 25) Лидерство в управлении персоналом.
- 26) Мотивация и стимулирование труда на российских предприятиях.
- 27) Интернет как средство поиска работы и персонала: возможности и ограничения.
- 28) Стратегия управления персоналом.

*Критерии оценки реферата:*

Оценка «отлично» выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснованна, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты. Студент работе выдвигает новые идеи и трактовки, демонстрирует способность анализировать материал.

Оценка «хорошо» выставляется, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснованна, в работе присутствуют ссылки на нормативно-правовые акты.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент выполнил задание, однако не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент не выполнил задание, или выполнил его формально, ответил на заданный вопрос, при этом не сослался на мнения учёных, не трактовал нормативно-правовые акты, не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, то есть в целом цель реферата не достигнута.

### **Ситуации (темы 3, 8, 9)**

#### *1) Описание ситуации*

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

#### *Постановка задачи*

Как вы начнете беседу при встрече?

Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

Извинитесь перед ним и начнете беседу.

Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

#### *2) Описание ситуации*

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

#### *Постановка задачи*

Как вы ответите на звонок?

«Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

«Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

«Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

«В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

#### *3) Описание ситуации*

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

#### *Постановка задачи*

Какая и почему?

«Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

«Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

«Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

«Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

#### 4) *Описание ситуации*

Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомпоновать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

##### *Постановка задачи*

По какому пути вы пойдете и почему?

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

Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа.

Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).

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

#### 5) Ситуация «разработка стратегии управления персоналом металлургического комбината»

##### *Описание ситуации*

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой — выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

##### *ХАРАКТЕРИСТИКА УСЛОВИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМБИНАТА НА ПЯТИЛЕТНИЙ ПЕРИОД*

Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 20010-2011 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2011г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение ПРЕДЛОЖЕНИЯ над спросом приведут к снижению мировых цен.

Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит Предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

##### *Текущее состояние трудового потенциала*

Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и

моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

#### *Постановка задачи*

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

#### *Методические рекомендации*

Стратегия управления персоналом - это долгосрочное, качественно определенное направление приложения усилий по формированию трудового потенциала предприятия. Она должна соответствовать общей стратегии организации и разрабатываться на ее основе. Для разработки стратегии управления персоналом металлургического комбината необходимо учесть внутренние и внешние изменения (для предприятия) в текущий момент и в перспективе, оценить их возможное влияние по таким основным направлениям деятельности системы управления персоналом, как обеспечение потребности в персонале, развитие трудового потенциала и его реализация. Рекомендуется использовать методы моделирования и логического анализа.

#### *Критерии оценки:*

5 – Студентом выявлены все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, проанализированы последствия принимаемых решений.

4 – Студентом выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

3 – Студентом выявлены не все причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но не проанализированы последствия принимаемых решений.

2 - Студентом не выявлены причины, создавшейся ситуации, предложены пути решения, но они носят фрагментарный характер и не соответствуют сложившейся ситуации, не проанализированы последствия принимаемых решений.

### **Тесты (темы 4, 7)**

1. Под категорией "кадры организации" следует понимать:

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) все лица, работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица, работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) все потенциальные работники предприятия

2. Что следует понимать под категорией "персонал"?

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

- б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности;
- в) все лица работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица работающие на предприятии и не работающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) все потенциальные работники предприятия

3. К эффекту совместной деятельности персонала не относят

- а) степень реализации организационной цели;
- б) уровень эффективности труда;
- в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники оттого, что они состоят в этой организационной структуре;
- г) противостояние между профсоюзами и администрацией организации;
- д) все относят

4. Адаптация - это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;
- д) ответы «а» и «г»

5. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) все вместе

6. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния

7. Выделите ключевой элемент адаптации

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности

8. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника

9. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;
- д) экономическая, социальная, политическая

10. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?

- а) первичная, вторичная;
- б) функциональная, структурная;
- в) основная, вспомогательная;
- г) внешняя, внутренняя;
- д) явная, скрытая

11. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?

- а) санитарно-гигиеническая адаптация;
- б) экономическая;
- в) социально-психологическая;
- г) организационно-административная;
- д) прогрессирующая

12. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

- а) настрояние коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль

13. Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации?

- а) назначить одного из сотрудников наставником новичка и попросить помочь адаптироваться;
- б) опекать новичка, контролировать его действия и защищать от критики других сотрудников;
- в) не вмешиваться в процесс адаптации, чтобы новичок сам решал свои проблемы;
- г) заставить работников признать новичка;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий

14. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- а) позволить им самостоятельно разделить функции;
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;
- в) составить должностные инструкции для обоих;
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий

15. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта

16. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:

- а) первого года работы;
- б) двух лет работы;
- в) трех лет работы;
- г) пяти лет работы;
- д) десяти лет работы

17. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;
- б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
- в) привыкание к новым людям;
- г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
- д) адаптация к ближайшему социальному окружению

18. С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?

- а) приспособления;
- б) ориентации;
- в) идентификации;
- г) стереотипизации;
- д) аккредитации

19. Аттестация – это форма оценки человека, которую:

- а) может дать только другой человек, группа людей;
- б) можно провести с помощью измерительных приборов;
- в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;
- г) работник проводит самостоятельно;
- д) может проводить только непосредственный руководитель работника

20. В чем заключается основной недостаток аттестации?

- а) субъективизм;
- б) высокая требовательность к аттестуемым;
- в) высокая требовательность к организаторам;
- г) высокая стоимость;
- д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе

21. Что понимается под традиционной системой аттестации работника (формальный классический государственный вариант)?

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б) процесс комплексной оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с положением о порядке проведения аттестации работников;
- в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
- г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;
- д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда

22. Краткая трудовая биография кандидата:

- а) профессиограмма;
- б) карьерограмма;
- в) анкета сотрудника;
- г) рекламное объявление;
- д) должностная инструкция

23. Executive search ("охота за головами") - это:

- а) переманивание конкретных сотрудников из других компаний;
- б) подбор руководящих сотрудников;
- в) целенаправленный поиск высококвалифицированных специалистов (возможно, редкой



специальности и/или топ-менеджеров) и соответствующим опытом работы;

г) промышленный шпионаж;

д) уничтожение ценных сотрудников конкурирующих фирм

24. В чем заключается цель создания философии предприятия?

а) создание имиджа предприятия;

б) формирование устава фирмы;

в) снижение издержек производства;

г) регистрация в налоговых органах;

д) составление учредительского договора

25. Генри Форд знаменит тем, что:

а) написал «Двенадцать принципов производства»;

б) сформулировал 14 универсальных принципов управления;

в) разработал штабной принцип управления;

г) первым применил фотоаппарат и кинокамеру для исследования движения работников;

д) создал на предприятии социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников

26. К организационным методам воздействия на персонал относится:

а) должностная инструкция;

б) приказ;

в) распоряжение;

г) удержание из зарплаты;

д) увольнение

27. Развитие персонала - это:

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;

г) процесс аттестации персонала;

д) периодическое обновление кадрового состава организации

28. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

а) деловые игры

б) ротация;

в) ученичество и наставничество;

г) лекция;

д) разбор конкретных ситуаций

29. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей):

а) инструктаж;

б) ротация;

в) ученичество и наставничество;

г) лекция;

д) самообучение

30. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации:

а) затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;

б) потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;

в) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом;

г) сопоставлением результатов работы предприятия с результатами работы подобных

предприятий;

д) сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с результатами работы отдела кадров

*Критерии оценки тестирования:*

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

**Контрольная работа (тема 6)**

1. Опишите на примере компании систему нематериального стимулирования.
2. Проанализируйте систему грейдов на примере конкретного предприятия.
3. Наиболее популярные методы мотивации (примеры).
4. Перечислите основные характеристики содержательных и процессуальных теорий мотиваций и назовите их принципиальное отличие.
5. Раскройте суть комплексной системы мотивации персонала.
6. Перечислите виды форм стимулирования персонала.
7. Раскройте понятие абсентеизма и рестрикционизма. Назовите их причины и последствия.

*Критерии оценки:*

Оценка «отлично» выставляется, если ответы на вопросы даны в полном объеме и на высоком теоретическом уровне, изложение материала логичное, аргументированное, с опорой на первоисточник.

Оценка «хорошо» выставляется, если ответы на вопросы содержат не принципиальные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в ответах были допущены принципиальные ошибки, выявлен невысокий уровень владения материалом.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если ответы не соответствуют параметрам, приведенным выше, или студент отказался отвечать на вопросы.

**1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

**Список вопросов к экзамену**

1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием
2. Персонал организации и человеческие ресурсы: понятие, основные признаки
3. Четырехфокусное рассмотрение понятия «персонал»
4. Модели управления персоналом
5. История развития управления персоналом
6. Управление персоналом: понятие и содержание
7. Принципы и методы управления персоналом
8. Концепция управления персоналом
9. Структура системы управления персоналом
10. Обеспечение деятельности системы управления персоналом
11. Кадровая политика организации

12. Кадровое планирование: понятие и содержание
13. Правовое обеспечение системы управления персоналом
14. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом
15. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом
16. Основные теории мотивации
17. Понятие и процесс мотивации
18. Оплата труда персонала
19. Нематериальные методы стимулирования
20. Набор персонала
21. Отбор персонала
22. Адаптация персонала
23. Личность и трудовой коллектив как объекты управления
24. Сущность и этапы оценки персонала
25. Методы оценки персонала
26. Центры оценки персонала
27. Аттестация персонала
28. Понятие развития персонала
29. Сущность и цели обучения персонала
30. Виды и методы обучения персонала
31. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением
32. Планирование карьеры
33. Кадровый маркетинг и его задачи
34. Кадровый аудит и его основные объекты
35. Лизинг персонала
36. Кадровый консалтинг
37. Коучинг как форма развивающего обучения
38. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом
39. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом
40. Стратегия управления персоналом

## **Приложение №2 к рабочей программе дисциплины «Организационное проектирование»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Успешное овладение дисциплиной «Управление персоналом», предусмотренное рабочей программой, предполагает выполнение ряда рекомендаций.

1. Следует внимательно изучить материалы, характеризующие курс и определяющие целевую установку. Это поможет четко представить круг изучаемых проблем и глубину их постижения.

2. Необходимо знать подборку литературы, достаточную и необходимую для изучения предлагаемого курса. При этом следует иметь в виду, что нужна литература различных видов:

а) учебники, учебные и учебно-методические пособия.

б) монографии, сборники научных статей, публикаций в экономических журналах, представляющие эмпирический материал, а также многообразные аспекты анализа современного развития организаций;

в) справочная литература – энциклопедии, экономические словари, раскрывающие категориально-понятийный аппарат.

г) аналитические материалы.

3. По большинству тем предусмотрены практические занятия, на которых происходит закрепление лекционного материала путем устного опроса и решения практических заданий. Для решения всех заданий необходимо знать и понимать лекционный материал. Поэтому в процессе изучения дисциплины рекомендуется регулярное повторение пройденного лекционного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо дома еще раз прорабатывать и при необходимости дополнять информацией, полученной на консультациях, практических занятиях или из учебной литературы.

4. Большое внимание должно быть уделено выполнению домашней работы. В качестве заданий для самостоятельной работы дома студентам предлагаются задания, аналогичные разобранным на лекциях и практических занятиях или немного более сложные.

5. Для проверки и контроля усвоения теоретического материала и приобретенных практических навыков в течение обучения проводятся мероприятия текущей аттестации. Также проводятся консультации (при необходимости) по разбору заданий для самостоятельной работы, которые вызвали затруднения.

6. В конце курса студенты сдают зачет.