



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И.
Носова»



УТВЕРЖДАЮ
Директор ИГО
Л.Н. Санникова

02.02.2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление подготовки (специальность)
46.03.02 Документоведение и архивоведение

Направленность (профиль/специализация) программы
Документоведение и документационное обеспечение управления

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения
заочная

Институт/ факультет	Институт гуманитарного образования
Кафедра	Педагогического образования и документоведения
Курс	1

Магнитогорск
2026 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 46.03.02 Документоведение и архивоведение (приказ Минобрнауки России от 29.10.2020 г. № 1343)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Педагогического образования и документоведения 23.01.2026, протокол № 7

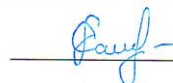
Зав. кафедрой



С.С. Великанова

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИГО 02.02.2026 г. протокол № 6

Председатель



Л.Н. Санникова

Рабочая программа составлена:
зав. кафедрой кафедры

С.С. Великанова

ПОиД,

канд.

пед.

наук

Рецензент:

Начальник отдела обеспечения деятельности, ООО "Росатом МеталлТех"

С.А. Белобородова

Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Педагогического образования и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ С.С. Великанова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Педагогического образования и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ С.С. Великанова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2029 - 2030 учебном году на заседании кафедры Педагогического образования и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ С.С. Великанова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2030 - 2031 учебном году на заседании кафедры Педагогического образования и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ С.С. Великанова

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2031 - 2032 учебном году на заседании кафедры Педагогического образования и

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ С.С. Великанова

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

Целями освоения дисциплины (модуля) «Управление человеческими ресурсами» являются: овладение студентами знаниями о роли человека в организации, современной концепции управления персоналом, об основах формирования и организации системы управления персоналом, о технологии управления персоналом и его развитии, об оценке эффективности системы управления персоналом, а также основными навыками практической реализации указанных направлений деятельности.

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Управление человеческими ресурсами входит в часть учебного плана формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения знаний, полученных при изучении таких школьных курсов как «Обществознание», «История»

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Эргономика офиса и охрана труда

Кадровое делопроизводство

Кадровая политика

Основы управления организацией

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Управление человеческими ресурсами» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ОПК-2	Способен находить организационно-управленческие решения при решении задач в сфере своей профессиональной деятельности;
ОПК-2.1	Определяет цели и задачи управления в сфере своей профессиональной деятельности
ОПК-2.2	Использует основные методы и приемы организации, планирования, мотивации, координации и контроля процессов в сфере своей профессиональной деятельности
ОПК-2.3	Умеет идентифицировать требования нормативно-правовой среды к своей профессиональной деятельности и деятельности организации

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетных единиц 36 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 4,4 акад. часов;
- аудиторная – 4 акад. часов;
- внеаудиторная – 0,4 акад. часов;
- самостоятельная работа – 27,7 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 0 акад. час;

– подготовка к зачёту – 3,9 акад. час

Форма аттестации - зачет

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Раздел 1. Стратегическое управление персоналом организации								
1.1 Кадровая политика	1	0,1		0,1	2	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Практического задания 1, Теста к разделу 1, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
1.2 Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом		0,1		0,1	2	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Практического задания 1, Теста к разделу 1, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
1.3 Система стратегического управления персоналом организации		0,1		0,1	2	Система стратегического управления персоналом организации	Выполнение: Практического задания 1, Теста к разделу 1, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
1.4 Стратегия управления персоналом организации		0,1		0,1	2	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Практического задания 1, Теста к разделу 1, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
1.5 Реализация стратегии управления персоналом		0,1		0,1	2	Изучение основной и дополнительной	Выполнение: Практического задания 1, Теста к разделу 1, части	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3

						литературы по дисциплине, конспекта лекций	к.р., итогового теста	
Итого по разделу		0,5		0,5	10			
2. Раздел 2. Основы организации использования человеческих ресурсов компании								
2.1 Организация труда как элемент организации бизнес-процессов	1	0,1		0,1	1	Организация труда как элемент организации бизнес-процессов	Выполнение: Практического задания 2, Теста к разделу 2, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
2.2 Основные принципы нормирования, разделения и кооперации труда		0,1		0,1	1,2	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Практического задания 2, Теста к разделу 2, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
2.3 Планирование использования человеческих ресурсов компании		0,1		0,1	1,5	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Практического задания 2, Теста к разделу 2, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
2.4 Определение потребности фирмы в человеческих ресурсах		0,1		0,2	1,5	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Практического задания 2, Теста к разделу 2, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
Итого по разделу		0,4		0,5	5,2			
3. Раздел 3.Технология управления развитием персонала организации. Управление поведением персонала организации								
3.1 Наем, отбор и прием персонала	1	0,1		0,1	1,5	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Тест к разделу 3, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
3.2 Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании: аутсорсинг, аутстаффинг и аутплейсмент персонала		0,1		0,1	1,5	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Тест к разделу 3, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3

3.3 Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала	1	0,1		0,1	0,9	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Тест к разделу 3, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
3.4 Управление индивидуальной деятельностью сотрудника. Развитие карьеры		0,1		0,1	1,1	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Тест к разделу 3, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
3.5 Лидерство в организации		0,1		0,1	1	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Тест к разделу 3, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
3.6 Управление конфликтами на предприятии		0,1		0,1	1,1	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Тест к разделу 3, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
3.7 Формирование корпоративной (организационной) культуры предприятия		0,1		0,1	1,3	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Тест к разделу 3, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
Итого по разделу		0,7		0,7	8,4			
4. Раздел 4. Управление мотивацией и системами вознаграждения персонала компании								
4.1 Мотивация персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание	1	0,1		0,1	1,2	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Тест к разделу 4, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
4.2 Вознаграждение персонала и оплата труда: сущность, цели, формы и системы		0,1		0,1	1,1	Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Выполнение: Тест к разделу 4, части к.р., итогового теста	ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3
4.3 Планирование фонда		0,2		0,1	1,8	Изучение	Выполненный:	ОПК-2.1,

заработной платы компания						основной и дополни-тельной литературы по дисциплине, конспекта лекций	Тест к разделу 4, части к.р., итогового теста	ОПК-2.2, ОПК-2.3
Итого по разделу		0,4		0,3	4,1			
Итого за семестр		2		2	27,7		зачёт	
Итого по дисциплине		2		2	27,7		зачет	

5 Образовательные технологии

1. Традиционные образовательные технологии ориентируются на организацию образовательного процесса, предполагающую прямую трансляцию знаний от преподавателя к студенту

Формы учебных занятий с использованием традиционных технологий:

Информационная лекция

Семинар

Практическое занятие, посвященное освоению конкретных умений и навыков по предложенному алгоритму.

2. Технологии проблемного обучения.

Формы учебных занятий с использованием технологий проблемного обучения:

Проблемная лекция

Лекция «вдвоем» (бинарная лекция)

Практическое занятие в форме практикума .

Практическое занятие на основе кейс-метода. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

3. Игровые технологии – организация образовательного процесса, основанная на реконструкции моделей поведения в рамках предложенных сценарных условий.

Формы учебных занятий с использованием игровых технологий:

Учебная игра.

Деловая игра.

Ролевая игра .

4. Технологии проектного обучения.

Основные типы проектов:

Исследовательский проект

Творческий проект.

Информационный проект.

5. Интерактивные технологии – организация образовательного процесса, которая предполагает активное и нелинейное взаимодействие всех участников, достижение на этой основе лично- значимого для них образовательного результата. Наряду со специализированными технологиями такого рода принцип интерактивности прослеживается в большинстве современных образовательных технологий. Интерактивность подразумевает субъект-субъектные отношения в ходе образовательного процесса и, как следствие, формирование саморазвивающейся информационно-ресурсной среды.

Формы учебных занятий с использованием специализированных интерактивных технологий:

Лекция «обратной связи» – лекция–провокация

Семинар-дискуссия

6. Информационно-коммуникационные образовательные технологии :

Лекция-визуализация – изложение содержания сопровождается презентацией (демонстрацией учебных материалов, представленных в различных знаковых системах, в т.ч. иллюстративных, графических, аудио- и видеоматериалов).

Практическое занятие в форме презентации.

Чат-занятия.

Веб-занятия.

Телеконференции.

Онлайн-семинар.

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины **а) Основная литература:**

1. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 183 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433211>
2. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; ответственный редактор С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 245 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7304-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/434312>
3. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 208 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06638-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/452643>
4. Корнейчук, Б. В. Рынок труда : учебник для академического бакалавриата / Б. В. Корнейчук. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 263 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07391-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/434413>
5. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учеб. пособие / под ред. д-ра социол. наук, проф. Н.И. Шаталовой. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 221 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003824-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1007094> (дата обращения: 24.02.2026). — Режим доступа: по подписке.
6. Завьялова, Е. К. Управление развитием человеческих ресурсов: Учебник / Завьялова Е.К., Латуха М.О. - СПб:СПбГУ, 2017. - 252 с.: ISBN 978-5-288-05737-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/999723> (дата обращения: 24.02.2026). — Режим доступа: по подписке.

б) Дополнительная литература:

1. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 406 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433053>
2. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для академического бакалавриата / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 202 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/428517>
3. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимова [и др.] ; под редакцией И. А. Максимовой, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/446580>

4.Одегов, Ю. Г. Аутсорсинг в управлении персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Ю. В. Долженкова, С. В. Малинин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 389 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01055-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/450014>

5.Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 388 с. - ISBN 978-5-394-03561-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093439> (дата обращения: 24.02.2026). – Режим доступа: по подписке.

в) Методические указания:

1.Исаева И. Ю. Технология проектирования индивидуальных образовательных маршрутов [Электронный ресурс] : учебно-методический комплекс / И. Ю. Исаева ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2015. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=1158.pdf&show=dcatalogues/1/1121261/1158.pdf&view=true>. - Макрообъект.

2.Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 168 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06318-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://www.biblio-online.ru/bcode/451252> (дата обращения: 24.02.2026).

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

<https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2921.pdf&show=dcatalogues/1/1134542/2921.pdf&view=true> 5. Сеницына О. Н. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / О. Н. Сеницына ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2921.pdf&show=dcatalogues/1/1134542/2921.pdf&view=true>. - Макрообъект.

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно
Браузер Yandex	свободно распространяемое ПО	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Российская Государственная библиотека. Каталоги	https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	https://host.megaprolib.net/M/P0109/Web
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	https://dlib.eastview.com/

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения дистанционных занятий лекционного типа. Центр дистанционных образовательных технологий	Стол компьютерный, стол письменный, стул офисный, документ-камера Epson, источник бесперебойного питания POWERCOMIMD-1500AP , камера высокого разрешения, компьютер персональный (типб), проектор ViewSonicPJD7526W, спикерфон настольный Calisto-620 Plantronics, веб-камера LogitechC920, система акустическая настольная, стереогарнитура (микрофон с шумоподавлением), экраннастенныйDigis Optimal-C MW DSOC-11032*2
Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Стол компьютерный, стол письменный, стул офисный, документ-камера Epson, источник бесперебойного питания POWERCOMIMD-1500AP , камера высокого разрешения, компьютер персональный (типб), проектор ViewSonicPJD7526W, спикерфон настольный Calisto-620 Plantronics, веб-камера LogitechC920, система акустическая настольная, стереогарнитура (микрофон с шумоподавлением), экраннастенныйDigis Optimal-C MW DSOC-11032*2
Помещения для самостоятельной работы обучающихся	Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Стеллажи для хранения учебно-наглядных пособий и учебно-методической документации.

Приложение 1.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

По дисциплине «**Управление человеческими ресурсами**» предусмотрена внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся.

Практическое задание 1

Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»

Описание ситуации

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка,

стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Постановка задачи

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. [Стратегия](#) управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. [Стратегия](#) организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

Методические указания

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «[Стратегия](#) управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции	

	Все внимание – росту производительности	
<u>Стратегия</u> выживания	Главная цель – спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	
<u>Стратегия</u> ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	

Тест к разделу №1

Вопрос №1 Назовите основную цель «управления человеческими ресурсами» по М. Армстронгу?

Выберите один ответ:

- а. обеспечение лояльности сотрудников компании
- б. развитие организационной способности компании достигать успеха за счет использования собственного персонала
- в. управления численностью персонала осуществляется методами, способствующими созданию дополнительной ценности и формированию конкурентного преимущества компании
- г. развитие систем оплаты труда на основе равенства, справедливости и прозрачности

Вопрос №2

Выберите из предложенного списка, направления, относящиеся к кадровой политике организации:

Выберите один или несколько ответов:

- а. Развитие персонала
- б. Подбор и расстановка персонала
- в. Оценка и аттестация персонала
- г. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности
- д. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда
- е. Управление персоналом организации
- ж. Разработка научно-методического инструментария кадрового планирования
- з. Разработка внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой
- и. использование квалификационного потенциала управленческого персонала

Вопрос №3 Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

А. ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени

Б. связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку

стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления

Выберите один ответ:

- a. верны оба утверждения
- b. верно только Б
- c. верно только А
- d. оба утверждения не верны

Вопрос №4

Верно ли следующее суждение?

А. Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации

Б. Кадровая политика организации – формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны

Выберите один ответ:

- a. оба утверждения не верны
- b. верны оба утверждения
- c. верно только А
- d. верно только Б

Вопрос №5

Назовите основные принципы стратегического управления

Выберите один или несколько ответов:

- a. долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений
- b. создание службы безопасности организации
- c. разработка кадровой политики, концепции управления персоналом и план реформирования кадровой службы
- d. осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения

Вопрос №6

Стратегическое управление персоналом – это:

Выберите один ответ:

- a. обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией
- b. организация найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию, обучение, управление его деловой карьерой, мотивацию и организацию труда и др
- c. управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих изменений в ее внешней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе
- d. делегирование полномочий

Практическое задание 2

Задача «Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»

Исходные данные и постановка задачи. Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

Увольнение по инициативе администрации (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Увольнение по соглашению сторон - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

Увольнение по инициативе работника - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта) - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

№ п/п	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
1	Г-н А	п.1 ст. 81
2	Г-н В	п. 7 ст. 81
3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
5	Г-жа Е	ст. 80

Методические указания

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

Тест к разделу №2

Вопрос 1

Для чего используют матрицу Эйзенхауэра?

Выберите один ответ:

- а. для выявления возможностей и угроз организации
- б. для определения приоритетности выполнения каждого задания и рациональной организации трудовой деятельности
- в. для анализа внутренней и внешней среды организации
- г. для выявления сильных и слабых сторон организации

Вопрос 2

Верно ли следующее суждение?

А. Организация труда представляет собой систему мер, служащих для обеспечения эффективного использования рабочей силы с целью достижения наилучших результатов трудовой деятельности человека. Организация труда выступает одним из важнейших элементов организации бизнес-процессов на предприятии

Б. Нормирование труда представляет собой установление научно обоснованного и подтвержденного практикой размера затрат живого труда, необходимого для осуществления того или иного вида деятельности в конкретных производственных условиях, а также определение оптимальной величины результатов, получаемых от этих затрат

Выберите один ответ:

- а. верны оба утверждения
- б. оба утверждения не верны
- в. верно только А
- г. верно только Б

Вопрос 3

Верно ли следующее суждение?

А. Под явочным составом понимается то число рабочих, которое необходимо ежедневно для обеспечения нормального хода производственного процесса.

Б. Явочный состав включает в себя всех рабочих данной специальности на данном предприятии, в том числе тех, кто в заданный момент времени будет находиться в отпуске или на больничном

Выберите один ответ:

- а. верно только Б
- б. оба утверждения не верны
- в. верно только А
- г. верны оба утверждения

Вопрос 4

Определите требуемую численность слесарей по ремонту оборудования и оснастки в литейном цехе серийного типа производства. В цехе эксплуатируется оснастка стоимостью 90 тыс. руб. Коэффициент сменности цеха 1,4. Коэффициент сменности ремонтной базы –

1,2. С учетом коэффициента сменности цеха расчетная стоимость оснастки, действующей в дневной смене, составит 64,3 тыс. руб. Коэффициент невыходов слесарей – 1,15.

Выберите один ответ:

- а. 9 человек
- б. 7 человек
- с. 8 человек
- д. 10 человек

Вопрос 5

Среднесписочная численность предприятия «Х» составляет 85 человек. За год покинули организацию по неплановым причинам 4 человека. Определите коэффициент текучести кадров?

Выберите один ответ:

- а. 3
- б. 21,25
- с. 4,70
- д. 0,04

Вопрос 6

Определите среднее выполнение норм по цеху, если 20 рабочих выполняли нормы на 85%; 26 – на 95; 40 – на 105; 60 – на 112; 30 – на 125 и 12 – на 140%.

Выберите один ответ:

- а. 109%
- б. 100%
- с. 111%
- д. 120%

Вопрос 7

Укажите норматив площади рабочего места, ограниченной стенами

Выберите один ответ:

- а. не более 7 м²
- б. не менее 4,5 м²
- с. площадь рабочего места не регламентируется и зависит от свободных площадей организации
- д. 15 м³

Вопрос 8

Инструментами организации труда являются:

Выберите один или несколько ответов:

- а. нормирование труда
- б. разделение и кооперация труда
- с. адаптация сотрудников
- д. мотивация трудовой деятельности

Тест к разделу №3

Вопрос 1

Краткая трудовая биография кандидата является:

Выберите один ответ:

- а. карьерограмма;
- б. анкетой сотрудника;
- с. рекламным объявлением

d. профессиограмма;

Вопрос 2

Достоинствами аутстаффинга являются:

А.сокращение расходов на оплату персонала

Б.высокая степень соответствия используемого таким образом сотрудника занимаемой должности

Выберите один ответ:

a. оба утверждения не верны

b. верно только А

c. верны оба утверждения

d. верно только Б

Вопрос 3

К преимуществам внутренних источников найма относят :

Выберите один или несколько ответов:

a. появление новых импульсов для развития

b. появление новых идей, использование новых технологий

c. повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом

d. низкие затраты на адаптацию персонала

Вопрос 4

Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

Выберите один ответ:

a. все вышеперечисленное

b. использование испытательного срока для новичка;

c. введение в должность

d. регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;

e. достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;

Вопрос 5

Карьера - это:

Выберите один ответ:

a. предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти

b. повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

c. перевод с одной должности на другую

d. индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

Вопрос 6

Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

Выберите один ответ:

a. профессиональное испытание

b. экспертиза почерка

c. анализ анкетных данных;

d. интервью

Вопрос 7

Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

Выберите один ответ:

- a. заключение контракта
- b. найм работника
- c. отбор кандидатов
- d. привлечение кандидатов
- e. подбор кандидатов

Вопрос 8

Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

Выберите один ответ:

- a. проверка знаний
- b. проверка профессиональных навыков
- c. графический тест
- d. психологические тесты

Вопрос 9

Цель аутплейсмента

Выберите один ответ:

- a. минимизировать потери компании, связанные с высвобождением работников
- b. максимизировать прибыль компании
- c. привлечь новых работников в организацию
- d. обеспечить адаптацию новых сотрудников

Вопрос 10

Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

Выберите один ответ:

- a. использование международных кадров
- b. компенсационная политика;
- c. продвижение изнутри;
- d. плохо развитая программа обучения

Вопрос 11

К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

Выберите один ответ:

- a. графические тесты
- b. психологические тесты;
- c. проверка знаний;
- d. проверка профессиональных навыков;

Вопрос 12

Укажите основные фазы конфликта:

Выберите один или несколько ответов:

- a. коммуникативная
- b. компромиссная
- c. кризис
- d. стагнация
- e. подъем

f. конфронтационная

g. спад

Вопрос 13

Что представляет процесс набора персонала:

Выберите один ответ:

a. прием сотрудников на работу

b. процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности

c. подача объявления о приеме на работу

d. создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;

Вопрос 14

К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

Выберите один ответ:

a. низкие затраты на адаптацию персонала

b. руководство заинтересовано в привлечении новых кадров

c. повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников

d. появление новых импульсов для развития

Вопрос 15

Адаптация - это:

Выберите один ответ:

a. взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях

b. приспособление организации к изменяющимся внешним условиям

c. знакомство с компанией

d. приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда

Тест к разделу №4

Вопрос 1

В соответствии с двойственной природой человека мотивы делятся на группы:

Выберите один ответ:

a. материальные и социальные

b. социальные и общественные

c. социальные и нематериальные

d. материальные и нематериальные

Вопрос 2

Верны ли следующие утверждения?

А. Мотив труда следует рассматривать как внутреннее побуждение человека к труду

Б. Стимул – это внешний побудитель к труду

Выберите один ответ:

a. Верно только А

b. Верно только Б

c. Оба утверждения не верны

d. Оба утверждения верны

Вопрос 3

Какая теория связана с субъективным оцениванием работниками своего вознаграждения относительно других сотрудников, выполняющих примерно такую же работу:

Выберите один ответ:

- a. Процессуальная
- b. Справедливости
- c. Ожиданий
- d. Содержательная

Вопрос 4

Соотнесите форму оплаты труда с формулой ее расчета:

$$B_{mc} = S_{ep2} \cdot T + \sum_{i=0}^n \Pi_i \cdot Y_i,$$

1)

$$B_{cd} = S_{cd} \cdot Q_{cd},$$

2)

$$B_{nc} = S_{ep1} \cdot T,$$

3)

$$B_{kc} = S_{kc} \cdot Q_{op},$$

4)

Прямая сдельная система оплаты труда Ответ 1

Повременная форма оплаты труда Ответ 2

Косвенно-сдельная система Ответ 3

Повременно-премиальная система Ответ 4

Вопрос 5

Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

Выберите один ответ:

- a. временному уменьшению эффективности его работы
- b. постоянному увеличению эффективности его работы
- c. снижению мотивации работника
- d. временному увеличению эффективности его работы
- e. постоянному уменьшению эффективности его работы

Вопрос 6

Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А.Маслоу?

Выберите один ответ:

- a. в общественном признании
- b. в безопасности
- c. в самовыражении, самоопределении
- d. социальные
- e. физиологические

Вопрос 7

Под мотивацией понимается:

Выберите один ответ:

- a. разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником
- b. процесс побуждения отдельного человека или группы людей к деятельности для достижения конкретных целей
- c. инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры
- d. повышение в должности или квалификации

Вопрос 8

Верны ли следующие суждения?

А. Сдельно-прогрессивная система оплаты труда – применяется в том случае, когда предприятию необходимо нарастить объемы производства (например, для выполнения срочного заказа или после аварии)

Б. Косвенно-сдельная система – помимо оплаты за фактически изготовленную продукцию сотрудник также получает премии за высокое качество продукции, отсутствие брака и т. д

Выберите один ответ:

- а. Верно только А
- б. Оба утверждения не верны
- с. Верно только Б
- д. Оба утверждения верны

Вопрос 9

В чем суть классической теории мотивации?

Выберите один ответ:

- а. самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе
- б. деньги – единственный мотивационный фактор
- с. жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе
- д. человека заставляют действовать внутренние потребности
- е. поведение человека определяется его ожиданиями

Вопрос 10

Автор теории «человеческих отношений»

Выберите один ответ:

- а. У.Тейлор
- б. Э. Мэйо
- с. Ф. Герцберг
- д. А. Маслоу

Контрольная работа

Требования к оформлению контрольной работы:

1. Работа выполняется печатным способом с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа формата А4 через полтора (1,5) интервала. Тип шрифта – Times New Roman, цвет шрифта – черный, кегль (размер) шрифта – 12 или 14. В работе не допускается использование шрифта разных гарнитур.

2. Абзацы в тексте) следует начинать с отступа, равного 1,25 мм, выравнивание по ширине.

3. Названия разделов и подразделов выделяются жирным шрифтом. Название раздела располагается посередине строки, а подраздела – от абзаца.

4. Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала, каждое название начинается с абзаца.

5. Страницы имеют следующие поля: левое 25 мм, правое - 10 мм, верхнее и нижнее - 20 мм.

6. Структура работы:

- Титульный лист (Приложение А).

- Содержание.

- [Введение](#).

- Текст работы (главы).

- Заключение.

- Список источников и литературы.

- Приложения

Все структурные элементы работы начинаются с нового листа.

7. Заголовки располагаются посередине страницы и указываются прописными буквами без кавычек и точки в конце, выделяются полужирным шрифтом. Переносить слова в заголовке не допускается. Заголовки оглавления должны точно повторять заголовки в тексте.

8. Иллюстрации, используемые в тексте работы, размещаются после первой ссылки на них и сопровождаются словами «Рисунок», «Таблица», «Схема», «График» и т.п. Все иллюстрации нумеруются сквозной нумерацией арабскими цифрами в порядке упоминания в тексте (для каждого вида иллюстраций своя нумерация).

9. Приложения должны иметь тематические заголовки и нумеруются арабскими цифрами. Перечень приложений указывается в оглавлении.

10. Все страницы работы, включая приложения, нумеруются по порядку. Первой страницей считается титульный лист, на нем номер не ставится. Нумеруют арабскими цифрами, используя шрифт Times New Roman, кегль 12, с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер проставляется в правом верхнем углу (выравнивание по правому краю) без точки в конце.

11. Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах каждой части работы (введения, разделов и заключения).

12. Сноска оформляется в конце раздела (Вставка – Ссылка – Сноска – Концевая сноска, применить ко всему документу):

- Без красной строки (абзаца).
- Нумерация: арабскими цифрами.
- Шрифт: Times New Roman, 10 кегль.
- Выравнивание по ширине.
- Одинарный интервал как внутри одной сноски, так и между двумя сносками.

Вариант 1

Теоретические вопросы

1. Основные теории и концепции управления персоналом.
2. [Маркетинг персонала](#). Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.
3. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.

Задача 1

В текущем периоде объем продукции предприятия составил 900 тыс. руб., среднесписочная численность работников 8500 чел. В планируемом периоде предполагается увеличение объема продукции на 15%, рост производительности труда на 9% по сравнению с текущим периодом.

Задание:

Определить численность работающих на планируемый период.

Методические указания

Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (В), среднесписочной численности работников ($Ч_{ср}$), а также формулы индексов роста данных показателей (I_p), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:

$$B = \frac{V}{Ч_{ср}}; \quad I_p = \frac{B_{\text{планируемая}}}{B_{\text{текущая}}} * 100\%$$

Задача 2

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:

1. разработка стратегии управление персоналом;
2. разработка кадровой политики;
3. планирование кадровой работы;
4. наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
5. анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
6. маркетинг персонала;
7. поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
8. планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
9. комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
10. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
11. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
12. аттестация персонала;
13. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
14. планирование деловой карьеры;
15. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
16. организация учета движения персонала;
17. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
18. управление занятостью персонала;
19. оформление приема, перевода и увольнения работников;
20. нормирование трудовых процессов;
21. мотивация труда работников;
22. стимулирование труда работников;
23. разработка и внедрение систем оплаты труда;
24. участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;
25. профориентационная работа;
26. формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);
27. организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии, организация работы по их закреплению и использованию;
28. подбор и расстановка кадров;
29. создание резерва кадров и его обучение;
30. применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;
31. диагностика социально-психологических ситуаций;
32. разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;
33. использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе;
34. применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;

35. управление социальными и производственными конфликтами и стрессами;
36. участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;
37. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;
38. организация работы с увольняющимися работниками;
39. ведение учета личных дел;
40. рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

Задание:

1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.
2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.

Методические указания

Методика попарных сравнений предполагает сравнение каких-либо анализируемых показателей (функций, мотивов и т.д.) или работников между собой.

Для проведения сравнительной оценки составляется оценочная таблица (табл. 1), число строк и столбцов которой соответствует числу сравниваемых показателей (работников).

Таблица 1 - Матрица попарных сравнений

№ мотива	Наименование мотива	№ мотива										Суммарное значение, баллы	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1													
2			x										
3				x									
4					x								
5						x							
6													
7													
8													
9										x			
10												x	

Технология заполнения таблицы заключается в следующем: при сравнении двух показателей (работников) необходимо распределить между ними 2 балла, используя один из названных путей:

1. если один из показателей предпочтительнее другого (один из работников лучше владеет оцениваемым навыком, чем другой), то ему присваиваются 2 балла, а менее предпочтительному («проигравшему» сотруднику) - 0 баллов.

2. при равенстве оцениваемых показателей (работников) каждому из них присуждается по 1 баллу.

По диагонали таблицы (в темных ячейках таблицы) проставляется по 1 баллу.

Далее по строкам суммируются присвоенные каждому показателю (работнику) баллы и составляется рейтинг показателей (работников).

Для самопроверки следует помнить, что баллы в таблице распределены правильно, если выполняются равенство

$$\sum_{i=1}^N \text{Балл}_i = N^2;$$

где Балл_i - суммарное количество баллов, набранных i-м показателем или присвоенных

i-му работнику (сумма в соответствующей строке);

N - количество оцениваемых показателей (работников).

ВАРИАНТ 2

Теоретические вопросы

1. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.
2. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Наем и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
3. Система обучения персонала. Задачи и этапы процесса обучения. Методика определения потребности в обучении.

Задача 1

Исходные данные представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Данные о плановой и фактической численности персонала предприятия

Категории персонала	Численность, чел.	
	план	факт
Рабочие	2000	2210
Специалисты	170	179
Служащие	90	97
Руководители	31	30

Задание:

Определить отклонение фактической структуры кадров от плановой (по каждой категории работников) и изменение производительности труда при условии, что объем выпуска не изменяется.

Методические указания

Структура персонала - это процентное соотношение различных категорий работающих в общей численности персонала предприятия.

Чтобы проанализировать изменение в структуре кадров на предприятии, необходимо определить удельный вес каждой категории персонала в общей численности, которую принимают за 100%.

Расчеты производятся по плану и фактически, затем определяются отклонения по удельному весу, по которым делаются выводы об изменении структуры персонала и наметившихся тенденциях. При определении удельного веса общая численность персонала принимается за 100% и по плану, и фактически. Результаты расчетов заносят в табл. 3.

Таблица 3 – Отклонение фактической структуры кадров от плановой

Категории персонала	Численность, чел.			Структура персонала (уд. вес, %)		Отклонение по уд. весу, %
	план	факт	отклонение	план	факт	
			+/-			
Рабочие						
Специалисты						
Служащие						

Руководители						
Всего				100	100	

Изменение производительности (ПТ) определяется ее индексом ($I_{пт}$), который представляет собой соотношение фактической и плановой производительности труда:

$$I_{пт} = \frac{ПТ_{ф}}{ПТ_{пл}};$$

Производительность измеряется выработкой и трудоемкостью. В данной задаче можно использовать лишь выработку на одного работающего. Она равна отношению объема выпуска (V) продукции к численности работающих (Ч):

$$ПТ_{ф} = \frac{V_{ф}}{Ч_{ф}}; \quad ПТ_{пл} = \frac{V_{пл}}{Ч_{пл}};$$

Так как по условию задачи объем выпуска не изменяется, то, сделав определенные преобразования, получим:

$$I_{пт} = \frac{ПТ_{ф}}{ПТ_{пл}} = \left(\frac{V_{ф}}{Ч_{ф}} \right) : \left(\frac{V_{пл}}{Ч_{пл}} \right) = \frac{V_{ф} * Ч_{пл}}{Ч_{ф} * V_{пл}} = \frac{Ч_{пл}}{Ч_{ф}};$$

Задача 2

Перечень функций службы управления персоналом составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:

1. обеспечение потребности в персонале;
2. использование персонала;
3. анализ маркетинговой информации;
4. определение потребности в персонале;
5. производственная социализация персонала;
6. мотивация трудовой деятельности;
7. управление карьерой персонала;
8. высвобождение персонала;
9. определение содержания и процесса мотивации;
10. деловая оценка персонала;
11. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала; организация обучения персонала;
12. развитие персонала;
13. организация обучения персонала.

Задание:

Расставить перечисленные функции управления персоналом в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Методические указания

Функции управления персоналом реализуются в системе управления персоналом, которая включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1).

Данная структура системы управления персоналом организации может быть использована для группировки отдельных функций в подсистемы.

ВАРИАНТ 3

Теоретические вопросы

1. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
2. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
3. Виды обучения (внешнее и внутрифирменное). Критерии выбора видов обучения. Учебный центр и корпоративный университет: понятие, задачи, особенности создания и функционирования.

Задача 1

Списочный состав работников на начало отчетного периода составил 6714 чел.

Принято в течение отчетного периода 266 чел.

Выбыло в течение отчетного периода 388 чел., в том числе по причинам:

1. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
2. окончание срока договора - 67 чел.;
3. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
4. по собственному желанию - 196 чел.;
5. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
6. увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины - 13 чел.

Среднесписочное число работников - 6653 чел.

Задание: Определить:

- а) списочный состав работников на конец отчетного периода,
- б) коэффициент текучести кадров,
- в) степень удовлетворенности работников работой на предприятии.

Пояснить, почему показатель удовлетворенности работой, определенный с использованием только имеющихся данных, можно считать лишь условным. Какой метод определения удовлетворенности работников работой дает более достоверные сведения?

Методические указания

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение численности работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины), к списочному числу работников на начало периода.

Для определения коэффициента удовлетворенности работников работой на предприятии сначала можно определить коэффициент неудовлетворенности работой (как отношение числа работников, выбывших с предприятия по собственному желанию, к среднесписочной численности—работников на предприятии), а затем вычесть данное значение из единицы.

Задача 2

Исходные данные содержат перечень управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

1. Прием на работу
2. Увольнение
3. Планирование фонда оплаты труда
4. Составление плана социального развития предприятия
5. Планирование потребности в персонале
6. Разработка плана по охране труда и технике безопасности

7. Анализ производственного травматизма
8. Заключение трудового договора
9. Разработка плана повышения квалификации специалистов
10. Планирование пересмотра норм времени (выработки)
11. Анализ текучести кадров
12. Проведение аттестации специалиста
13. Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала
14. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов
15. Формирование резерва кадров на выдвижение

Задание:

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

Методические указания

Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к числу организационно-регламентирующих документов и представляют собой таблицу с перечнем управленческих работ (операций, действий), их исполнителей и указания времени выполнения работ. Линия, соединяющая отдельные операции, показывает последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры. Пример оперограммы в табл. 4.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование операций в процедуре	Исполнители			
	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Сбор документов и заполнение учётных форм		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
3. Изучение документов претендентов		<input type="checkbox"/>		
4. Собеседование со специалистами службы персонала		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
5. Оценка профессиональных знаний		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Оценка индивидуальных обязанностей		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
7. Составление приказа о назначении на должность		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Подписание приказа	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
9. Проведение инструктажа			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Формирование личного дела		<input type="checkbox"/>		

ВАРИАНТ 4

Теоретические вопросы

1. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
2. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
3. Методы обучения персонала. Виды затрат на обучение. Показатели и критерии эффективности обучения.

Задача 1

В производстве установлено 20 ед. оборудования. Норма одного рабочего по ремонтному обслуживанию оборудования составляет 8 ед. оборудования в рабочую смену. Режим работы - двухсменный.

Задание:

1. Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.
2. Определить численность рабочих по ремонту оборудования.

Методические указания

Прежде чем определять численность рабочих, необходимо составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего, рассчитав те показатели, вместо которых в табл. 5 поставлен знак вопроса.

Таблица 5 – Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего по предприятию

	Календарный фонд времени, дни	365
	Выходные и праздничные дни	100
	Номинальный фонд времени, дни	265
	Неявки на работу, дни	?
	В том числе:	
	Очередные и дополнительные отпуска	20
	отпуска, связанные с родами	0,9
	выполнение государственных и общественных обязанностей	1,8
	по болезни	9,2
	по разрешению администрации	1,6
	целодневные простои	1,0
	прогулы	0,1
	Полезный фонд рабочего времени, дни	?
	Номинальная продолжительность рабочего дня, час	8
	Потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня	?
	– всего	
	В том числе:	
	сокращённый рабочий день подросткам	0,01
	внутрисменные простои	0,02
	Планируемая продолжительность рабочего дня, час	?
	Эффективный фонд времени одного рабочего, час	?

Методика расчёта баланса рабочего времени

Календарный фонд времени $\Phi_{\text{кал}} = 365(366)$ дней

Номинальный фонд $\Phi_{\text{ном}} = \Phi_{\text{кал}} - \text{выходные и праздничные дни}$

Полезный фонд $\Phi_{\text{пол}} = \Phi_{\text{ном}} - \text{неявки на работу по разным причинам (в днях)}$

Планируемая продолжительность рабочего времени
номинальная продолжительность рабочего дня
потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня

Эффективный фонд времени одного рабочего (Фэфф)
планируемая продолжительность рабочего времени
полезный фонд рабочего времени

В данной задаче расчёт численности рабочих производится на основе норм обслуживания.

$$C_{\text{рабочих}} = \frac{N * K_{\text{смен}} * \Phi_{\text{ном}}}{\Phi_{\text{пол}} * H_{\text{обсл}}},$$

где N – количество единиц оборудования, установленного на производстве и подлежащее ремонтному обслуживанию (или общая площадь уборки и т.д.);

$K_{\text{смен}}$ – коэффициент сменности работы оборудования;

$N_{\text{обсл}}$ – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;

$\Phi_{\text{ном}}$ – номинальный фонд рабочего времени, дни

$\Phi_{\text{пол}}$ – полезный фонд рабочего времени, дни.

Задача 2

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами организации (консультанты, продавцы и т.д.):

1. Постоянство
2. Выдержка
3. Свобода действий
4. Общительность
5. Исполнительность
6. Переменчивость
7. Соблюдение семейных традиций
8. Способность к воображению
9. Самомнение
10. Бережливость
11. Организованность
12. Изворотливость
13. Инициативность
14. Целеустремленность
15. Настойчивость
16. Умение слушать собеседника
17. Искренность
18. Стремление к успеху

Задание:

Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.

Методические указания

Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 (Вариант 1).

ВАРИАНТ 5

Теоретические вопросы

1. [Методы управления персоналом](#). Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).
2. Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.
3. Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. [Мотивация](#) и потребности человека.

Задача 1

Трудоемкость годового объема работ в основном производстве: слесарные работы - 19800 н/час, токарные работы - 31050 н/час, шлифовальные работы - 38800 н/час, сборочные работы - 23760 н/час.

Приобретение нового оборудования позволит в плановом периоде снизить трудоемкость шлифовальных работ на 20%. В то же время трудоемкость слесарных работ возрастет в 1,5 раза, а сборочных на 5%.

Плановый коэффициент выполнения норм по слесарным работам - 1,1, по токарным - 1,15, по шлифовальным - 1,08, по сборочным работам - 1,1.

Режим работы цеха двухсменный.

Эффективный фонд времени одного рабочего - 1800 час. Доля вспомогательного персонала составляет 12% численности рабочих в основном производстве.

Задание:

Определить общую численность рабочих на предприятии.

Методические указания

Численность рабочих на основе норм времени (трудоемкости) определяется по формуле

$$C_{\text{рабочих}} = \frac{N_{\text{времени}} * V}{\Phi_{\text{эфф}} * K_n},$$

где $N_{\text{времени}}$ - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

V - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{\text{эфф}}$ ~ эффективный фонд времени одного среднесписочного работника (часы);

K_n — планируемый коэффициент выполнения норм.

Задача 2

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в табл. 6.

Задание:

Сформулировать (в отдельных столбцах), в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом.

Методические указания

Опишите основные черты российского подхода, используя критерии, приведенные в табл. 6. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

Таблица 6

Подходы к управлению персоналом организации в Японии и США

<i>Критерии организации работ</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное — выполнение обязанностей	Главное — реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Требования к оформлению контрольной работы:

1. Работа выполняется печатным способом с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа формата А4 через полтора (1,5) интервала. Тип шрифта – Times New Roman, цвет шрифта – черный, кегль (размер) шрифта – 12 или 14. В работе не допускается использование шрифта разных гарнитур.

2. Абзацы в тексте) следует начинать с отступа, равного 1,25 мм, выравнивание по ширине.

3. Названия разделов и подразделов выделяются жирным шрифтом. Название раздела располагается посередине строки, а подраздела – от абзаца.

4. Список использованных источников и литературы печатается через 1,5 интервала, каждое название начинается с абзаца.

5. Страницы имеют следующие поля: левое 25 мм, правое - 10 мм, верхнее и нижнее - 20 мм.

6. Структура работы:

- Титульный лист (Приложение А).

- Содержание.

- Введение.

- Текст работы (главы).

- Заключение.

- Список источников и литературы.

- Приложения

Все структурные элементы работы начинаются с нового листа.

7. Заголовки располагаются посередине страницы и указываются прописными буквами без кавычек и точки в конце, выделяются полужирным шрифтом. Переносить слова в заголовке не допускается. Заголовки оглавления должны точно повторять заголовки в тексте.

8. Иллюстрации, используемые в тексте работы, размещаются после первой ссылки на них и сопровождаются словами «Рисунок», «Таблица», «Схема», «График» и т.п. Все иллюстрации нумеруются сквозной нумерацией арабскими цифрами в порядке упоминания в тексте (для каждого вида иллюстраций своя нумерация).

9. Приложения должны иметь тематические заголовки и нумеруются арабскими цифрами. Перечень приложений указывается в оглавлении.

10. Все страницы работы, включая приложения, нумеруются по порядку. Первой страницей считается титульный лист, на нем номер не ставится. Нумеруют арабскими цифрами, используя шрифт Times New Roman, кегль 12, с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер проставляется в правом верхнем углу (выравнивание по правому краю) без точки в конце.

11. Ссылки нумеруются в сквозном порядке арабскими цифрами в пределах каждой части работы (введения, разделов и заключения).

12. Сноска оформляется в конце раздела (Вставка – Ссылка – Сноска – Концевая сноска, применить ко всему документу):

- Без красной строки (абзаца).

- Нумерация: арабскими цифрами.

- Шрифт: Times New Roman, 10 кегль.

- Выравнивание по ширине.

- Одинарный интервал как внутри одной сноски, так и между двумя сносками.

ВАРИАНТ 1

Теоретические вопросы

1. Основные теории и концепции управления персоналом.

2. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала.

Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.

3. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.

Задача 1

В текущем периоде объем продукции предприятия составил 900 тыс. руб., среднесписочная численность работников 8500 чел. В планируемом периоде предполагается увеличение объема продукции на 15%, рост производительности труда на 9% по сравнению с текущим периодом.

Задание:

Определить численность работающих на планируемый период.

Методические указания

Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (B), среднесписочной численности работников ($Ч_{ср}$), а также формулы индексов роста данных показателей (I_p), которые представляют собой соотношение планируемых и текущих показателей:

$$B = \frac{V}{Ч_{ср}}; I_p = \frac{V_{\text{планируемая}}}{V_{\text{текущая}}} * 100\%;$$

Задача 2

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:

1. разработка стратегии управление персоналом;
2. разработка кадровой политики;
3. планирование кадровой работы;
4. наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
5. анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
6. маркетинг персонала;
7. поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
8. планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
9. комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
10. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
11. оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
12. аттестация персонала;
13. создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
14. планирование деловой карьеры;
15. участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;
16. организация учета движения персонала;
17. изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;
18. управление занятостью персонала;
19. оформление приема, перевода и увольнения работников;
20. нормирование трудовых процессов;
21. мотивация труда работников;

9												
0	1											

Технология заполнения таблицы заключается в следующем: при сравнении двух показателей (работников) необходимо распределить между ними 2 балла, используя один из названных путей:

1. если один из показателей предпочтительнее другого (один из работников лучше владеет оцениваемым навыком, чем другой), то ему присваиваются 2 балла, а менее предпочтительному («проигравшему» сотруднику) - 0 баллов.

2. при равенстве оцениваемых показателей (работников) каждому из них присуждается по 1 баллу.

По диагонали таблицы (в темных ячейках таблицы) проставляется по 1 баллу.

Далее по строкам суммируются присвоенные каждому показателю (работнику) баллы и составляется рейтинг показателей (работников).

Для самопроверки следует помнить, что баллы в таблице распределены правильно, если выполняются равенство

$$\sum_{i=1}^N \text{Балл}_i = N^2;$$

где Балл_i - суммарное количество баллов, набранных i-м показателем или присвоенных

i-му работнику (сумма в соответствующей строке);

N - количество оцениваемых показателей (работников).

ВАРИАНТ 2

Теоретические вопросы

1. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.

2. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Найм и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.

3. Система обучения персонала. Задачи и этапы процесса обучения. Методика определения потребности в обучении.

Задача 1

Исходные данные представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Данные о плановой и фактической численности персонала предприятия

Категории персонала	Численность, чел.	
	план	факт
Рабочие	2000	2210
Специалисты	170	179
Служащие	90	97
Руководители	31	30

Задание:

Определить отклонение фактической структуры кадров от плановой (по каждой категории работников) и изменение производительности труда при условии, что объем выпуска не изменяется.

Методические указания

Структура персонала - это процентное соотношение различных категорий работающих в общей численности персонала предприятия.

Чтобы проанализировать изменение в структуре кадров на предприятии, необходимо определить удельный вес каждой категории персонала в общей численности, которую принимают за 100%.

Расчеты производятся по плану и фактически, затем определяются отклонения по удельному весу, по которым делаются выводы об изменении структуры персонала и наметившихся тенденциях. При определении удельного веса общая численность персонала принимается за 100% и по плану, и фактически. Результаты расчетов заносят в табл. 3.

Таблица 3 – Отклонение фактической структуры кадров от плановой

Категория персонала	Численность, чел.			Структура персонала (уд. вес, %)		Отклонение по уд. весу, %
	план	факт	отклонение	план	факт	
			+/-			
Рабочие						
Специалисты						
Служащие						
Руководители						
Всего				100	100	

Изменение производительности (ПТ) определяется ее индексом ($I_{пт}$), который представляет собой соотношение фактической и плановой производительности труда:

$$I_{пт} = \frac{ПТ_{ф}}{ПТ_{пл}}$$

Производительность измеряется выработкой и трудоемкостью. В данной задаче можно использовать лишь выработку на одного работающего. Она равна отношению объема выпуска (V) продукции к численности работающих (Ч):

$$ПТ_{ф} = \frac{V_{ф}}{Ч_{ф}}; \quad ПТ_{пл} = \frac{V_{пл}}{Ч_{пл}}$$

Так как по условию задачи объем выпуска не изменяется, то, сделав определенные преобразования, получим:

$$I_{пт} = \frac{ПТ_{ф}}{ПТ_{пл}} = \left(\frac{V_{ф}}{Ч_{ф}} \right) : \left(\frac{V_{пл}}{Ч_{пл}} \right) = \frac{V_{ф}}{Ч_{ф}} * \frac{Ч_{пл}}{V_{пл}} = \frac{Ч_{пл}}{Ч_{ф}}$$

Задача 2

Перечень функций службы управления персоналом составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:

1. обеспечение потребности в персонале;
2. использование персонала;
3. анализ маркетинговой информации;
4. определение потребности в персонале;
5. производственная социализация персонала;
6. мотивация трудовой деятельности;
7. управление карьерой персонала;
8. высвобождение персонала;
9. определение содержания и процесса мотивации;

10. деловая оценка персонала;
11. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала; организация обучения персонала;
12. развитие персонала;
13. организация обучения персонала.



Рис.1. Состав подсистемы управления персоналом организации

Задание:

Расставить перечисленные функции управления персоналом в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Методические указания

Функции управления персоналом реализуются в системе управления персоналом, которая включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1).

Данная структура системы управления персоналом организации может быть использована для группировки отдельных функций в подсистемы.

ВАРИАНТ 3

Теоретические вопросы

1. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
2. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
3. Виды обучения (внешнее и внутрифирменное). Критерии выбора видов обучения. Учебный центр и корпоративный университет: понятие, задачи, особенности создания и функционирования.

Задача 1

Списочный состав работников на начало отчетного периода составил 6714 чел.

Принято в течение отчетного периода 266 чел.

Выбыло в течение отчетного периода 388 чел., в том числе по причинам:

1. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
2. окончание срока договора - 67 чел.;
3. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
4. по собственному желанию - 196 чел.;
5. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
6. увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины - 13 чел.

Среднесписочное число работников - 6653 чел.

Задание: Определить:

- а) списочный состав работников на конец отчетного периода,
- б) коэффициент текучести кадров,
- в) степень удовлетворенности работников работой на предприятии.

Пояснить, почему показатель удовлетворенности работой, определенный с использованием только имеющихся данных, можно считать лишь условным. Какой метод определения удовлетворенности работников работой дает более достоверные сведения?

Методические указания

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение численности работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины), к списочному числу работников на начало периода.

Для определения коэффициента удовлетворенности работников работой на предприятии сначала можно определить коэффициент неудовлетворенности работой (как отношение числа работников, выбывших с предприятия по собственному желанию, к среднесписочной численности—работников на предприятии), а затем вычесть данное значение из единицы.

Задача 2

Исходные данные содержат перечень управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

1. Прием на работу
2. Увольнение
3. Планирование фонда оплаты труда
4. Составление плана социального развития предприятия
5. Планирование потребности в персонале
6. Разработка плана по охране труда и технике безопасности
7. Анализ производственного травматизма
8. Заключение трудового договора
9. Разработка плана повышения квалификации специалистов
1. Планирование пересмотра норм времени (выработки)
2. Анализ текучести кадров
3. Проведение аттестации специалиста
4. Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала
5. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов
6. Формирование резерва кадров на выдвижение

Задание:

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

Методические указания

Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к числу организационно-регламентирующих документов и представляют собой таблицу с перечнем управленческих работ (операций, действий), их исполнителей и указания времени выполнения работ. Линия, соединяющая отдельные операции, показывает последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры. Пример оперограммы в табл. 4.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование операций в процедуре	Исполнители			
	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах				
2. Сбор документов и заполнение учётных форм				
3. Изучение документов претендентов				
4. Собеседование со специалистами службы персонала				
5. Оценка профессиональных знаний				
6. Оценка индивидуальных обязанностей				
7. Составление приказа о назначении на должность				
8. Подписание приказа				
9. Проведение инструктажа				
10. Формирование личного дела				

--	--	--	--	--

ВАРИАНТ 4

Теоретические вопросы

1. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
2. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
3. Методы обучения персонала. Виды затрат на обучение. Показатели и критерии эффективности обучения.

Задача 1

В производстве установлено 20 ед. оборудования. Норма одного рабочего по ремонтному обслуживанию оборудования составляет 8 ед. оборудования в рабочую смену. Режим работы - двухсменный.

Задание:

1. Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.
2. Определить численность рабочих по ремонту оборудования.

Методические указания

Прежде чем определять численность рабочих, необходимо составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего, рассчитав те показатели, вместо которых в табл. 5 поставлен знак вопроса.

Таблица 5 – Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего по предприятию

	Календарный фонд времени, дни	365
	Выходные и праздничные дни	100
	Номинальный фонд времени, дни	265
	Неявки на работу, дни	?
	В том числе:	
	Очередные и дополнительные отпуска	20
	отпуска, связанные с родами	0,9
	выполнение государственных и общественных обязанностей	1,8
	по болезни	9,2
	по разрешению администрации	1,6
	целодневные простои	1,0
	прогулы	0,1
	Полезный фонд рабочего времени, дни	?
	Номинальная продолжительность рабочего дня, час	8
	Потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня – всего	?
	В том числе:	
	сокращённый рабочий день подросткам	0,01
	внутрисменные простои	0,02
	Планируемая продолжительность рабочего дня, час	?
	Эффективный фонд времени одного рабочего, час	?

Методика расчёта баланса рабочего времени

Календарный фонд времени $\Phi_{\text{кал}} = 365$ (366) дней

Номинальный фонд $\Phi_{\text{ном}} = \Phi_{\text{кал}} -$ выходные и праздничные дни

Полезный фонд $\Phi_{\text{пол}} = \Phi_{\text{ном}} -$ неявки на работу по разным причинам (в днях)

Планируемая продолжительность рабочего
номинальная продолжительность
потери рабочего времени в связи с

времени	рабочего дня	сокращением рабочего дня
Эффективный фонд времени одного рабочего ($\Phi_{эфф}$)	планируемая продолжительность рабочего времени	полезный фонд рабочего времени

В данной задаче расчёт численности рабочих производится на основе норм обслуживания.

$$Ч_{рабочих} = \frac{N * K_{смен}}{N_{обсл}} * \frac{\Phi_{ном}}{\Phi_{пол}},$$

где N – количество единиц оборудования, установленного на производстве и подлежащее ремонтному обслуживанию (или общая площадь уборки и т.д.);

$K_{смен}$ – коэффициент сменности работы оборудования;

$N_{обсл}$ – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;

$\Phi_{ном}$ – номинальный фонд рабочего времени, дни

$\Phi_{пол}$ – полезный фонд рабочего времени, дни.

Задача 2

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами организации (консультанты, продавцы и т.д.):

1. Постоянство
2. Выдержка
3. Свобода действий
4. Общительность
5. Исполнительность
6. Переменчивость
7. Соблюдение семейных традиций
8. Способность к воображению
9. Самоуверенность
10. Бережливость
11. Организованность
12. Изворотливость
13. Инициативность
14. Целеустремленность
15. Настойчивость
16. Умение слушать собеседника
17. Искренность
18. Стремление к успеху

Задание:

Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.

Методические указания

Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 (Вариант 1).

ВАРИАНТ 5

Теоретические вопросы

1. Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).
2. Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.
3. Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. Мотивация и потребности человека.

Задача 1

Трудоемкость годового объема работ в основном производстве: слесарные работы - 19800 н/час, токарные работы - 31050 н/час, шлифовальные работы - 38800 н/час, сборочные работы - 23760 н/час.

Приобретение нового оборудования позволит в плановом периоде снизить трудоемкость шлифовальных работ на 20%. В то же время трудоемкость слесарных работ возрастет в 1,5 раза, а сборочных на 5%.

Плановый коэффициент выполнения норм по слесарным работам - 1,1, по токарным - 1,15, по шлифовальным - 1,08, по сборочным работам - 1,1.

Режим работы цеха двухсменный.

Эффективный фонд времени одного рабочего - 1800 час. Доля вспомогательного персонала составляет 12% численности рабочих в основном производстве.

Задание:

Определить общую численность рабочих на предприятии.

Методические указания

Численность рабочих на основе норм времени (трудоемкости) определяется по формуле

$$Ч_{\text{рабочих}} = \frac{N_{\text{времени}} * V}{\Phi_{\text{эфф}} * K_n},$$

где $N_{\text{времени}}$ - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

V - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{\text{эфф}}$ ~ эффективный фонд времени одного среднесписочного работника (часы);

K_n — планируемый коэффициент выполнения норм.

Задача 2

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в табл. 6.

Задание:

Сформулировать (в отдельных столбцах), в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом.

Методические указания

Опишите основные черты российского подхода, используя критерии, приведенные в табл. 6. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

Таблица 6

Подходы к управлению персоналом организации в Японии и США

<i>Критерии</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное — выполнение обязанностей	Главное — реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная

Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Итоговый тест

Вопрос 1

Среднесписочная численность предприятия «Х» составляет 85 человек. За год покинули организацию по неплановым причинам 4 человека. Определите коэффициент текучести кадров?

Выберите один ответ:

- a. 3
- b. 0,04
- c. 4,70
- d. 21,25

Вопрос 2

Адаптация - это:

Выберите один ответ:

- a. приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда
- b. знакомство с компанией
- c. взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях
- d. приспособление организации к изменяющимся внешним условиям

Вопрос 3

Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А.Маслоу?

Выберите один ответ:

- a. физиологические
- b. социальные
- c. в безопасности
- d. в самовыражении, самоопределении
- e. в общественном признании и т.д. всего 39 вопросов содержание см. на портале

Синицына О. Н. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / О. Н. Синицына ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Режим доступа: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2921.pdf&show=dcatalogues/1/1134542/2921.pdf&view=true>. - Макрообъект.

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ОПК-2: Способен находить организационно-управленческие решения при решении задач в сфере своей профессиональной деятельности		
ОПК-2.1	Определяет цели и задачи управления в сфере своей профессиональной деятельности	<p>Перечень теоретических вопросов к зачету:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Закон системы, как основа системы категорий управления персоналом. 2. Закон синергии и его влияние на теорию управления персоналом. 3. <u>Персонал</u> как подсистема в системе управления организации. 4. Перечислите основные категории системы управления. Охарактеризуйте систему принципов управления В.И. Кнорринга. 5. Понятие принципа в теории управления. Принципы управления персоналом, дайте их краткую характеристику. 6. Фундаментальные принципы управления персоналом (основы теории управления П. Друкера). 7. Перечислите основные категории системы управления. Система методов управления, дайте их краткую характеристику. 8. Основные категории системы управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию планирования персоналом. 9. Перечислите основные категории системы управления. Назовите основные функции управления. Цели, задачи и принципы функции планирования. 10. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию организации. Принципы осуществления функции организации, этапы функции организации. 11. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. 12. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации 13. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации. Особенности трудовой мотивации. 14. <u>Стимулирование</u> персонала. Принципы системы материального и нематериального стимулирования. 15. Вознаграждение персонала. Цели системы вознаграждения. Зависимость эффективности от

		<p>стимулирования труда.</p> <p>16. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию контроля. Особенность системы контроля персонала.</p> <p>17. Координация как общая функция управления. Принципы и виды координации.</p> <p>18. Специальные функции управления персоналом. Принципы и стратегия управления знаниями.</p> <p>19. Функции обучения персоналом. Принципы обучения. Контроль обучения персонала.</p> <p>20. Основные категории управления. Категория информации, характеристика управленческой информации, полезность информации. Информация о персонале.</p> <p>21. Основные категории управления. Категория коммуникации, принципы. Организационные и межличностные коммуникации. Коммуникативные типы руководителя.</p> <p>22. Основные категории управления. Понятие управленческого решения. Закон управленческого решения.</p> <p>23. Основные категории управления. <u>Организационная культура</u> управления персоналом.</p> <p>24. Основные категории управления. Категория технологии управления персоналом. Воздействие внешних и внутренних факторов на систему управления персоналом.</p> <p>25. Основы теории «управления по результатам».</p> <p>26. <u>Персонал</u> как объект управления, его структура и классификация.</p> <p>27. Планирование потребности в персонале.</p> <p>28. Показатели, характеризующие численность персонала в организации. Текучесть кадров. Абсентизм.</p> <p>29. <u>Концепция управления персоналом</u> на предприятии.</p> <p>30. Система управления персоналом. Основные функциональные подсистемы: экономико-организационные, социально-психологические, нормативно-правовые</p>
ОПК-2.2	Использует основные методы и приемы организации, планирования, мотивации, координации и контроля процессов в сфере своей профессиональной деятельности	<p>Примерные практические задания для зачета:</p> <p>Менеджер по персоналу выполняет следующие функции: разработка стратегии управление персоналом; разработка кадровой политики; планирование кадровой работы; наем и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах; маркетинг персонала;</p>

		<p>поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;</p> <p>планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;</p> <p>комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;</p> <p>анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;</p> <p>оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;</p> <p>аттестация персонала;</p> <p>создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;</p> <p>планирование деловой карьеры;</p> <p>участие в разработке организационной структуры, штатного расписания организации;</p> <p>организация учета движения персонала;</p> <p>изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;</p> <p>управление занятостью персонала;</p> <p>оформление приема, перевода и увольнения работников;</p> <p>нормирование трудовых процессов;</p> <p>мотивация труда работников;</p> <p>стимулирование труда работников;</p> <p>разработка и внедрение систем оплаты труда;</p> <p>участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;</p> <p>профориентационная работа;</p> <p>формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);</p> <p>организация профессиональной и социально-психологической трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием на предприятии;</p> <p>организация работы по их закреплению и использованию;</p> <p>подбор и расстановка кадров;</p> <p>создание резерва кадров и его обучение;</p> <p>применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;</p> <p>диагностика социально-психологических ситуаций;</p> <p>разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;</p> <p>использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>выполнения планов по кадровой работе; приложение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях; управление социальными и производственными конфликтами и стрессами; участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда; участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности; организация работы с увольняющимися работниками; ведение учета личных дел; рассмотрение писем, жалоб, заявлений.</p> <p>Задание:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подобрать из числа перечисленных функций десять, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом. 2. Проранжировать выбранные функции, используя метод попарных сравнений.
ОПК-2.3	<p>Умеет идентифицировать требования нормативно-правовой среды к своей профессиональной деятельности и деятельности организации</p>	<p>Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания</p> <p>Трудоемкость годового объема работ в основном производстве: слесарные работы - 19800 н/час, токарные работы - 31050 н/час, шлифовальные работы - 38800 н/час, сборочные работы - 23760 н/час. Приобретение нового оборудования позволит в плановом периоде снизить трудоемкость шлифовальных работ на 20%. В то же время трудоемкость слесарных работ возрастет в 1,5 раза, а сборочных на 5%.</p> <p>Плановый коэффициент выполнения норм по слесарным работам - 1,1, по токарным - 1,15, по шлифовальным - 1,08, по сборочным работам - 1,1. Режим работы цеха двухсменный.</p> <p>Эффективный фонд времени одного рабочего - 1800 час. Доля вспомогательного персонала составляет 12% численности рабочих в основном производстве.</p> <p>Задание:</p> <p>Определить общую численность рабочих на предприятии.</p> <p>Методические указания</p> <p>Численность рабочих на основе норм времени (трудоемкости) определяется по формуле</p> $Ч_{рабочих} = \frac{N_{времени} * V}{\Phi_{эфф} * K_n},$ <p>где N времени - норма времени на единицу продукции (нормочасы); V - количество производимой продукции за год; Φ эфф ~ эффективный фонд времени одного среднесписочного работника (часы); K_n — планируемый коэффициент выполнения норм.</p>

		<p style="text-align: center;">Задача 2</p> <p>Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации.</p> <p style="text-align: center;"><i>Задание:</i></p> <p>Сформулировать (в отдельных столбцах), в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом.</p> <p style="text-align: center;"><i>Методические указания</i></p> <p>Опишите основные черты российского подхода, используя критерии. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:

Примерная структура и содержание пункта:

Промежуточная аттестация по дисциплине включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета и экзамена.

Экзамен по данной дисциплине проводится в устной форме по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

Показатели и критерии оценивания зачета:

– для получения оценки «*зачтено*» по дисциплине обучающийся должен владеть категориальным аппаратом, уметь его использовать в соответствующем контексте; уметь прокомментировать определение, пояснить, привести примеры, иллюстрирующие отдельные положения. Студент должен излагать информацию логично, последовательно, аргументируя и комментируя положения, использовать рассуждающий стиль, высказывать свою позицию, формулировать выводы в конце вопросов.

– оценка «*не зачтено*» выставляется, если студент владеет лишь отдельными понятиями, но не умеет их объяснить, применить в соответствующем контексте, проиллюстрировать примерами. Частично излагает информацию, не может привести примеры, подтверждающие выводы, не опирается на междисциплинарные знания. Не может применить полученные знания на практике.