

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Козорез Д.А.  
“26” июня 2019

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (000130607)**

Управление человеческими ресурсами

(указывается наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Квалификации выпускника Бакалавр

Профиль подготовки Управление технологическими инновациями

Форма обучения очная  
(очно, очно-заочное, заочное)

Выпускающая кафедра ЭиУ

Обеспечивающая кафедра ЭиУ

Кафедра-разработчик рабочей программы ЭиУ

Семестр	З.Е.	Трудоемкость, час.	Лекций, час.	Практич. занятий, час.	Лаборат. работ, час.	КСР, час.	СРС, час.	Экзаменов, час.	Форма промежуточ- ного контроля
6	3	108	26	24	0	0	22	36	Э
Итого	3	108	26	24	0	0	22	36	

Москва  
2019

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Разделы рабочей программы**

1. Цели освоения дисциплины. Перечень планируемых результатов обучения.
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
3. Структура и содержание дисциплины.
4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.
5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.
6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.
8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.
9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

### **Приложения к рабочей программе дисциплины**

Приложение 1. Аннотация рабочей программы

Приложение 2. Прикрепленные файлы

Программа составлена в соответствии с требованиями СУОС НИУ МАИ, разработанного на основе ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент

---

Авторы программы:

Еременская Л.И.

---

Заведующий обеспечивающей кафедрой ЭиУ

---

Программа одобрена:

Заведующий выпускающей кафедрой ЭиУ

Директор выпускающего филиала

---

---

# 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ.

Целью освоения дисциплины Управление человеческими ресурсами является достижение следующих результатов освоения(РО):

N	Шифр	Результат обучения
1	В-9 (ОК-9)	Владеть навыками групповой работы по анализу и обсуждению проблем профессиональных коллективов, предлагать наиболее эффективные стили взаимодействия.
2	В-41 (ОПК-10)	Владеть методами распределения и делегирования полномочий в трудовом коллективе
3	3-35 (ОПК-10)	Знать основу управления персоналом и основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации
4	У-40 (ОПК-10)	Уметь учитывать особенности стратегий управления человеческими ресурсами при решении профессиональных задач
5	3-54 (ОК-9)	Знать типы социальных общностей, специфику производственного коллектива, виды, структуру, элементы, основные роли участников профессиональной группы, разновидности социальных взаимодействий в коллективе, условия и факторы формирования власти, характеристики основных стилей управления коллективом, основные подходы к организации работы малых и больших производственных коллективов.
6	У-63 (ОК-9)	Уметь анализировать состояние производственного коллектива, выявлять негативные тенденции его развития

Перечисленные РО являются основой для формирования следующих компетенций:

N	Шифр	Компетенция
1	ОПК-10	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
2	ОК-9	Готовность к работе в коллективе, кооперации с коллегами при решении социальных и профессиональных задач

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.

Дисциплина Управление человеческими ресурсами является предшествующей и последующей для следующих дисциплин:

N	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
1		Итоговая гос. аттестация
2		Управление проектами

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы), 108 часа(ов).

Модуль	Раздел	Лекции	Практич. занятия	Лаборат. работы	КСР	СРС	Всего часов	Всего с экзаменами и курсовыми
Управление человеческими ресурсами	Основы управления персоналом.	6	12	0	0	3	21	108
	Организация деятельности персонала.	4	4	0	0	2	10	

	Управление персоналом.	16	8	0	0	17	41	
<b>Всего</b>		<b>26</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>72</b>	<b>108</b>

### 3.1.Содержание (дидактика) дисциплины

*В разделе приводится полный перечень дидактических единиц, подлежащих усвоению при изучении данной дисциплины.*

- 1. Персонал как объект управления
- 2. Принципы и методы управления персоналом
- 3. Система управления персоналом
- 4. Кадровое обеспечение системы управления персоналом
- 5. Документационное обеспечение системы управления персоналом
- 6. Правовое и нормативно-документационное обеспечение системы управления персоналом
- 7. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом
- 8. Кадровая политика организации
- 9. Сущность и задачи научной организации труда
- 10. Основы кадрового планирования
- 11. Планирование потребности в персонале
- 12. Планирование трудовых показателей и производительности труда
- 13. Наём, отбор, приём и подбор персонала
- 14. Профессиональная ориентация и адаптация персонала
- 15. Высвобождение персонала
- 16. Управление развитием персонала организации
- 17. Управление карьерой персонала
- 18. Управление кадровым резервом
- 19. Межличностное общение и техника ведения переговоров
- 20. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности
- 21. Конфликты в коллективе
- 23. Управление рабочим временем. Тайм-менеджмент
- 24. Управление стрессом на рабочем месте
- 25. Анализ содержания деятельности
- 26. Оценка персонала
- 27. Аттестация персонала
- 28. Юридические и этические аспекты оценки персонала

- 29. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации
- 30. Оценка эффективности управления персоналом
- 31. Аудит персонала

### 3.2. Лекции

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема лекции	Дидакт. единицы
1	1.1. Основы управления персоналом.	2	Управление человеческими ресурсами организации.	1, 2, 3
2	1.1. Основы управления персоналом.	2	Кадровое, документационное, правовое, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом	4, 5, 6, 7
3	1.1. Основы управления персоналом.	2	Стратегическое управление персоналом.	8
4	1.2. Организация деятельности персонала.	2	Основы организации труда персонала и её совершенствование.	9
5	1.2. Организация деятельности персонала.	2	Планирование работы с персоналом организации.	10, 11, 12
6	1.3. Управление персоналом.	4	Технология управления персоналом организации	13, 14, 15
7	1.3. Управление персоналом.	4	Развитие персонала организации.	16, 17, 18
8	1.3. Управление персоналом.	4	Управление поведением персонала организации.	19, 20, 21, 23, 24
9	1.3. Управление персоналом.	4	Оценка персонала и управление персоналом организации.	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
<b>Итого:</b>		<b>26</b>		

### 3.3. Содержание лекций.

#### 1.1.1. Управление человеческими ресурсами организации. (АЗ: 2, СРС: 0)

**Тип лекции:** Обзорная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Сущность, цели и функции системы управления персоналом. Основные элементы системы управления персоналом: субъект управления, объект управления, уровни управления. Состав функциональных блоков системы управления персоналом. Классификация систем управления персоналом.

Принципы построения системы управления персоналом: экономичности, прогрессивности, перспективности, комплексности, оперативности, оптимальности, простоты, научности. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические. Понятие персонала, различия в терминологических толкованиях. Основные понятия и определения, используемые в курсе.

Классификация персонала по функциям, выполняемым в производственном процессе, характеру фактической деятельности, сроку работы, принципу участия в технологическом процессе.

Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом. Варианты организационной структуры службы управления персоналом.

Особенности построения организационных структур служб управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм: государственные и муниципальные учреждения и предприятия, АО, ООО, ИП, ассоциации, концерны, консорциумы и т. д.

### **1.1.2. Кадровое, документационное, правовое, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом (АЗ: 2, СРС: 0)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Профессионально-квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Трудоёмкость работ по управлению персоналом. Информационное и документационное обеспечение системы управления персоналом. Техническое обеспечение системы управления персоналом: средства сбора, преобразования, передачи и хранения информации. Комплекс технических средств системы управления персоналом.

Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации: Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Общероссийский классификатор занятий. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Внутренние нормативно-методические документы: Положение или Устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции (регламенты).

Правовое обеспечение системы управления персоналом: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, постановления Правительства РФ.

Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью

Международной организации труда

### **1.1.3. Стратегическое управление персоналом. (АЗ: 2, СРС: 0)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Стратегическое управление: цели, задачи и виды. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом. Влияние внешних и внутренних факторов.

Виды стратегий управления персоналом: ориентация на свои силы, приобретение готовых специалистов, прием высококвалифицированных специалистов, ориентация на работу в команде.

Факторы выбора и успешной реализации стратегии управления персоналом. Стратегия и тактика управления персоналом.

Роль кадровой политики в общей системе управления предприятием. Кадровая политика: понятие и определение. Назначение кадровой политики. Содержание и задачи кадровой политики Цель кадровой политики. Общие требования, предъявляемые к кадровой политике.

Классификация и краткая характеристика кадровой политики организации: пассивная, реактивная, превентивная, активная. Открытая и закрытая кадровая политика. Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики. Этапы разработки кадровой политики организации. Оценка эффективности кадровой политики.

### **1.2.1. Основы организации труда персонала и её совершенствование. (АЗ: 2, СРС: 0)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Сущность организации труда. Научная организация труда. Содержание и принципы научной организации. Управленческий труд и его организация.

### **1.2.2. Планирование работы с персоналом организации. (АЗ: 2, СРС: 0)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Кадровое планирование: цели, задачи и виды.

Планирование потребности в персонале как часть бизнес-плана. Стратегическое и оперативное планирование. Этапы планирования. Выбор метода планирования и прогнозирования. Определение основных внешних и внутренних долгосрочных и краткосрочных факторов, влияющих на потребности в персонале.

Оперативное планирование потребности в персонале. Выявление источников пополнения персонала. Методы определения общей потребности в персонале: штатно-номенклатурный, нормативный, по трудоемкости. Планирование квалификационного состава персонала. Разработка комплекса требований к кандидатам на должность. Баланс дополнительной потребности в персонале и источники ее пополнения. Планирование использования, сохранения, развития, высвобождения персонала. Анализ кадрового потенциала организации.

### **1.3.1. Технология управления персоналом организации (АЗ: 4, СРС: 0)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Основные подходы к формированию персонала. Создание «идеального портрета» желаемого работника. Модель компетенций. Типы компетенций: корпоративные, управленческие, функциональные. Факторы, влияющие на процесс найма персонала. Основные этапы процедуры приема персонала на работу: подбор претендентов, отбор кандидатов, наем персонала. Определение источников подбора работников. Эффективность методов подбора. Критерии, формы и методы предварительного отбора кандидатов. Процедура отбора кандидатов. Методы отбора. Профессиональная адаптация. Адаптация: понятие, задачи и виды. Первичная и вторичная адаптация. Социализация персонала. Производственная и внепроизводственная адаптация. Психофизиологические, социально-психологические, профессиональные, организационные аспекты адаптации.

Управление трудовой адаптацией. Технологический процесс адаптации работников. Формы адаптации: наставничество, метод сложения заданий, организация семинаров и др.

Разработка адаптационных программ. Общие и специализированные программы адаптации. Особенности адаптации молодых работников.

Стадии трудовой адаптации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. Высвобождение персонала.

### **1.3.2. Развитие персонала организации. (А3: 4, СРС: 0)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Управление социальным развитием. Социальное развитие организации как объект управления. Организация обучения персонала. Аттестация: цели, задачи и принципы. Управление деловой карьерой персонала.

### **1.3.3. Управление поведением персонала организации. (А3: 4, СРС: 0)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция

**Описание:** Теория поведения личности в организации. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Этика. Управление конфликтами и стрессами. Организационная культура. Управление рабочим временем. Лидерство в организации. Управление стрессом.

### **1.3.4. Оценка персонала и управление персоналом организации. (А3: 4, СРС: 0)**

**Тип лекции:** Информационная лекция

**Форма организации:** Лекция



**Описание:** Анализ и описание работы и рабочего места. Оценка результатов труда персонала организации. Аттестация персонала. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом в организации. Оценка эффективности управления персоналом. Аудит персонала.

### 3.4. Практические занятия

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема практического занятия	Дидакт. единицы
1	1.1. Основы управления персоналом.	4	Философия управления персоналом в организации	1, 2
2	1.1. Основы управления персоналом.	4	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	3, 4, 5, 6, 7
3	1.1. Основы управления персоналом.	4	Стратегии управления персоналом.	3
4	1.2. Организация деятельности персонала.	2	Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом	3, 9
5	1.2. Организация деятельности персонала.	2	Управление персоналом в организациях с различными организационно-правовыми формами.	1, 2, 3, 9
6	1.3. Управление персоналом.	2	Процесс подбора, отбора и найма персонала	13, 14, 15
7	1.3. Управление персоналом.	2	Деловая оценка персонала. Аттестация персонала	14, 16, 17, 18
8	1.3. Управление персоналом.	2	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	20, 21, 23, 24
9	1.3. Управление персоналом.	2	Оценка персонала и управление персоналом организации.	26, 27, 28, 29, 30, 31
<b>Итого:</b>		<b>24</b>		

### 3.5. Содержание практических занятий

### **1.1.1. Философия управления персоналом в организации (АЗ: 4, СРС: 1)**

**Форма организации:** Семинар, коллоквиум

**Описание:** Доклады на темы: Американская, японская, европейская и азиатская системы управления персоналом.

Разработка философии управления персоналом организации (на конкретном примере)

### **1.1.2. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом (АЗ: 4, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Заслушивание и обсуждение сообщений на тему: «Нормативно-методическое обеспечение службы управления персоналом».

Обсуждение следующих проблем:

Организационная структура и функции управления персоналом.

Законодательные и административные основы управления персоналом.

Положения о подразделениях, их состав и структура. Способы их разработки.

Правила внутреннего трудового распорядка. Основное содержание, состав и структура.

Должностные инструкции.

Решение кейсов: Вы собираетесь открыть собственную фирму:

а) Составьте штатное расписание своей организации

б) Разработайте должностные инструкции

в) Составьте объявление о наборе персонала

### **1.1.3. Стратегии управления персоналом. (АЗ: 4, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Заслушивание и обсуждение сообщений на тему: «основные направления кадровой политики организации, сформированные на основе выбранной стратегии управления человеческими ресурсами».

Обсуждение следующих проблем:

Кадровая политика как элемент бизнеса.

Соотношение понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами».

Содержание понятия «кадровая политика».

Структура кадровой политики российской и зарубежной фирмы.

### **1.2.1. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом (АЗ: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Семинар, коллоквиум

**Описание:** Заслушивание и обсуждение сообщений на тему: «особенности построения организационной структуры служб управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм»

Обсуждение следующих проблем:

Основные направления деятельности и функции службы управления персоналом.

Нормативные документы, регламентирующие разделение труда в организации.

Особенности построения организационных структур служб управления персоналом в организациях различных организационно-правовых форм.

Основные этапы формирования организационной структуры службы управления персоналом.

### **1.2.2. Управление персоналом в организациях с различными организационно-правовыми формами. (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Семинар, коллоквиум

**Описание:** Особенности управления персоналом в организациях с различными организационно-правовыми формами.

Особенности управления персоналом в органах государственного управления.

Особенности управления персоналом в органах муниципального управления.

Особенности управления персоналом в учреждениях физкультуры и спорта.

Особенности управления персоналом в интернациональных организациях.

Особенности управления персоналом на совместных предприятиях

Особенности управления персоналом в холдингах.

Особенности управления персоналом в рекламных агентствах.

Особенности управления персоналом в сфере туризма.

Особенности управления персоналом в гостиничной сфере.

Особенности управления персоналом на автотранспортных предприятиях

Особенности управления персоналом на предприятиях воздушного транспорта

Особенности управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта.

Особенности управления персоналом на предприятиях торговли.

Особенности управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности.

Особенности управления персоналом на предприятиях сферы услуг

### **1.3.1. Процесс подбора, отбора и найма персонала (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Заслушивание и обсуждение сообщений на тему: «Современные методы подбора персонала».

Обсуждение следующих проблем:

Основные подходы к формированию персонала.

Основные этапы процедуры приема персонала на работу: подбор претендентов, отбор кандидатов, наем персонала.

Критерии, формы и методы отбора кандидатов.

Процедура найма персонала.

Составление и размещение анкет в кадровом агентстве

### **1.3.2. Деловая оценка персонала. Аттестация персонала (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Заслушивание и обсуждение сообщений на тему: «Компетентностный подход к управлению персоналом».

Обсуждение следующих проблем:

- Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.
- Роль оценки персонала для эффективной работы работника, структурного подразделения, кадровой службы.
- Критерии, формы и методы отбора кандидатов.
- Процедура найма персонала. Современные персонал-технологии, используемые при оценке персонала.

Практическое задание: В сети Интернет найдите на менее 3-х резюме менеджеров. Определите среди претендентов кандидата, наиболее соответствующего должности Менеджер по персоналу.

### **1.3.3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Заслушивание и обсуждение сообщений на тему: «Сущность и содержание в управлении человеческими ресурсами». Современные системы мотивации персонала.

Обсуждение следующих проблем:

- Мотивация и эффективность трудовой деятельности.
- Основные теории мотивации.
- Разработка комплексной системы мотивации сотрудников в организации.

Проведение локального исследования: анализ и совершенствование системы управления мотивацией персонала в организации (на конкретном примере)

Решите задачу:

В организации существует противостояние между группами сотрудников. Представители первой группы – сотрудники, работающие в организации много лет, имеющие опыт и знания в профессиональной сфере на уровне, признанном в профессиональной среде. Вторая группа представлена специалистами не старше 30 лет, активно использующими оборудование и постоянно настаивающими на смене техники на более совершенные модели. Та и другая группа считает, что оппоненты совершенно некомпетентны в тех вопросах, по которым обострено противостояние. Каждая из групп стремится всеми способами «выдавить» другую группу из организации.

### **1.3.4. Оценка персонала и управление персоналом организации. (А3: 2, СРС: 1)**

**Форма организации:** Практическое занятие

**Описание:** Заслушивание и обсуждение сообщений на тему: «Аттестация: цели, задачи и принципы»

Разработайте программу аттестации персонала промышленного предприятия.

Аттестуемые должности:

менеджер по персоналу,  
бухгалтер

### 3.6.Лабораторные работы

№ п/п	Раздел дисциплины	Наименование лабораторной работы	Объем, часов	Дидакт. единицы
Ит ого :				

### 3.7.Содержание лабораторных работ

### 3.8.Контроль самостоятельной работы (КСР)

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Тема КСР
Итого:			

### 3.9.Содержание КСР

### 3.10.Курсовые работы и проекты по дисциплине

### 3.11.Промежуточная аттестация

1.

Прикрепленные файлы: Вопросы к экзаменам.docx

## 4. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Основная и дополнительная литература по дисциплине
2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
3. Ресурсы научно-технической библиотеки МАИ.
4. Информационные стенды кафедры.

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Описание показателей, критерии оценивания компетенций и описание шкал оценивания осуществляются в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки результатов обучения студентов по дисциплине (Приказ №42 от 04.04.2014 «Об утверждении положения «Рейтинг по дисциплине»).

Для оценивания интегрированных и практико-ориентированных заданий обучающихся используются следующие критерии по 100-балльной шкале:

1. Формулирование представленной информации в виде проблемы;

2. Предложение способа решения проблемы;
3. Обоснование способа решения проблемы;
4. Демонстрация способа решения проблемы.

Оценивание осуществляется по следующей шкале:

100-балльная шкала	Результат освоения
менее 40	Критерий не сформирован
41-70	Критерий четко не выражен
71-100	Критерий выражен четко

Для оценивания ситуационных заданий используется следующая шкала:

100-балльная шкала	Результат освоения
менее 30	обучающийся не может сформулировать проблему, представленную в задании
31-50	обучающийся формулирует поставленную задачу, у него сформированы изолированные знания и умения, однако отсутствуют интегрированные понятия и навыки, в результате чего допущены ошибки в решении и задание не выполнено
51-80	задание выполнено, обучающийся применяет знания для решения поставленной проблемы, однако не сформированы компетенции, вследствие чего обучающийся испытывает затруднения в демонстрации способов решения задачи
81-100	задание выполнено как в теоретическом, так и в практическом плане, обучающийся легко демонстрирует свою компетентность по данному вопросу

Фонды оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения, включают в себя:

- вопросы к промежуточной аттестации.

Перечень компетенций и этапы их формирования приведены в следующей таблице:

N	Шифр	Компетенция	Этапы формирования компетенции
1	ОПК-10	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;	Лекции: 1. Стратегическое управление персоналом.. 2. Планирование работы с персоналом организации..

2	ОК-9	Готовность к работе в коллективе, кооперации с коллегами при решении социальных и профессиональных задач	Лекции: 1. Управление человеческими ресурсами организации.. 2. Кадровое, документационное, правовое, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом. 3. Основы организации труда персонала и её совершенствование.. 4. Технология управления персоналом организации. 5. Развитие персонала организации.. 6. Управление поведением персонала организации..
---	------	--	---

### Комплект типовых индивидуальных заданий

№ п/п	Раздел дисциплины	Объем, часов	Наименование типового задания
1	Управление персоналом.	13	Управление человеческими ресурсами
Итого:		13	

#### Содержание типовых заданий

##### 1.3.1. Управление человеческими ресурсами(СРС: 13)

**Тематика:** Управление человеческими ресурсами

**Тип:** Домашнее задание

**Прикрепленные файлы:** Домашнее задание для УЧР.docx

### Вопросы к промежуточной аттестации

#### «Управление человеческими ресурсами»

##### 1. Экзамен (6 семестр)

**Прикрепленные файлы:** Вопросы к экзаменам.docx

### 6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

а)основная литература:

1. Основы управления персоналом: Учебное пособие/А.П.Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
2. Основы управления персоналом: Учебник/ А.Я.Кибанов– 3-у изд., перераб., и доп. – Б.:НИЦ ИНФРА-М,2014.-440 с.

3. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с.: 60х90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-91768-376-8, 1000 экз. Режим доступа: <http://www.znaniyum.com/catalog.php?bookinfo=405393>
4. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я.Кибанов, И.А.Баткаева и др.; Под ред. А.Я.Кибанова; ГУУ - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 695 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавр.). (п) ISBN 978-5-16-003671-7, 1000 экз. Режим доступа: <http://www.znaniyum.com/catalog.php?bookinfo=400593>
5. Маслова В.М. Управление персоналом [Электронный ресурс]: толковый словарь/ Маслова В.М.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 118 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14628>.— ЭБС «IPRbooks».

б)дополнительная литература:

1. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597>.— ЭБС «IPRbooks».
2. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 591 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15456>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов – 6-е изд. доп. и перераб.: – Н.Новгород: НИМБ, 2014.
4. Егоршин А.П.Основы управленияперсоналом: учебное пособие – 3-е изд.перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015, - 352с.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник.– М.: ИНФРА-М, 2014, – 447 с. (Высшее образование.Бакалавриат)
6. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала. Учебное пособие \_ М.: изд. «Альфа-Пресс», 2015 – 640с.
7. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – изд.4-е доп. и перераб. – М.: Инфра-М, 2014. – 695 с.
8. Управление персоналом: Учебник для вузов/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
9. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА. – М, 2013. – 216 с.
10. Беляев А.Н. Современные формы оплаты. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2013.- 272 с.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом: учеб.пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014. – 240с.



12. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент: учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2012, - 440с.
13. Жданкин, Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. – М.: Финпресс, 2013. – 272 с.
14. Иванова С.В. Мотивация на 100% : А где же у него кнопка? / Светлана Ивановна.- 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 285 с. (Серия «Бизнес на 100%»).
15. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37)
16. Конституция Российской Федерации – М., 1994
17. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в ред. от 03.12.2012).
18. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37)

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине обучающимся предоставляется возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа к электронным библиотечным системам из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Наименование ресурса	Интернет-ссылка на ресурс
<b>"ZNANIUM.COM"</b>	
Электронная библиотечная система "ZNANIUM.COM".	<a href="http://znanium.com">http://znanium.com</a>
<b>ООО "Издательство Лань"</b>	
Электронная библиотечная система ООО "Издательство Лань".	<a href="http://e.lanbook.com">e.lanbook.com</a>
<b>ООО "Электронное издательство ЮРАЙТ"</b>	
Электронная библиотечная система ЮРАЙТ. ЭБС "Легендарные книги"	<a href="http://biblio-online.ru">http://biblio-online.ru</a> , <a href="https://biblio-online.ru/catalog/legendary">https://biblio-online.ru/catalog/legendary</a>
<b>Электронная библиотека МАИ</b>	
Электронная библиотека МАИ (собственность МАИ).	<a href="http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web">http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web</a>
<b>Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России</b>	
Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России.	<a href="http://elsau.ru">http://elsau.ru</a>

<b>Библиотека РФФИ</b>	
Библиотека РФФИ	<a href="http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library">http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library</a>
<b>Единое окно доступа к образовательным ресурсам</b>	
Единое окно доступа к образовательным ресурсам	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
<b>Polpred.com</b>	
Polpred.com. Обзор СМИ	<a href="http://polpred.com">http://polpred.com</a>
<b>ООО "РУНЭБ"</b>	
Электронная библиотечная система eLIBRARY.	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
<b>ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукопт"</b>	
ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукопт".	<a href="http://text.rucont.ru">http://text.rucont.ru</a>
<b>ООО "ИВИС"</b>	
ООО "ИВИС".	<a href="http://ivis.ru">http://ivis.ru</a>
<b>ООО "Интегратор авторского права"</b>	
ООО "Интегратор авторского права" IQlib.	<a href="http://www.iqlib.ru/">http://www.iqlib.ru/</a>
<b>ФГБУ "РГБ"</b>	
Электронная библиотека диссертаций РГБ.	<a href="http://dvs.rsl.ru">http://dvs.rsl.ru</a>
Национальная электронная библиотека (НЭБ).	<a href="http://нэб.рф">http://нэб.рф</a>
<b>НП НЭИКОН</b>	
Некоммерческое партнерство "Национальный Электронно-Информационный Консорциум".	<a href="http://archive.neicon.ru">http://archive.neicon.ru</a>
Научные полнотекстовые ресурсы издательства Springer (архив).	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a>
Научные полнотекстовые журналы издательства Taylor&Francis Group (архив).	<a href="http://www.tandfonline.com/">http://www.tandfonline.com/</a>
База данных GreenFile компании EBSCO.	<a href="http://www.greeninfoonline.com.">http://www.greeninfoonline.com.</a>
<b>Внешнеэкономическое объединение "Академинторг"</b>	
American Physical Society American Mathematical Society	<a href="http://publish.aps.org/">http://publish.aps.org/</a> <a href="http://www.ams.org/mathscinet/index.html">http://www.ams.org/mathscinet/index.html</a>
<b>ФГБУ "ГПНТБ России"</b>	
База данных Web of Science (правообладатель - Thomson Reuters, с 03.10.2016 г. - Clarivate Analytics).	<a href="http://www.webofscience.com">www.webofscience.com</a>
База данных Scopus издательства Elsevier.	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>
Springer Customer Service Center GmbH в научных и образовательных целях. Springer Nature	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a> <a href="http://www.nature.com/">http://www.nature.com/</a>
База данных компании EBSCO Publishing: БД CASC. БД <a href="http://www.mathscinet.org/">MathSciNet via EBSCOhost</a> .	<a href="http://search.ebscohost.com">http://search.ebscohost.com</a>
Научные полнотекстовые журналы и книги издательства Elsevier.	<a href="http://www.sciencedirect.com">http://www.sciencedirect.com</a> <a href="http://www.elsevierscience.ru/products/science-direct">http://www.elsevierscience.ru/products/science-direct</a>
<b>РФФИ</b>	

## 8.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Эффективным способом развития творческих способностей студентов при изучении дисциплины является самостоятельная работа, которая нацелена на проработку студентами материала прошедших контактных занятий и подготовку к предстоящим занятиям.

Самостоятельная работа студентов проводится ими в соответствии с собственными возможностями. Можно, однако, рекомендовать групповое изучение материалов, обеспечивающее совместную работу нескольких студентов, что положительно влияет на качество проработки программы курса.

В то же время высокая степень усвоения изучаемой дисциплины достигается при постоянной работе студентов над текущим материалом. В этой связи желательна проработка лекционного материала в день его прочтения, что позволяет, во-первых, оперативно (на следующей лекции) снимать возникающие вопросы и, во-вторых, создавать багаж знаний по дисциплине задолго до промежуточной аттестации.

При подготовке к практическим занятиям также необходима проработка лекционного материала. Это позволит осознанно работать с предлагаемым материалом преподавателем на практическом занятии, а, следовательно, закладывать базу методик и приемов при решении практических задач.

При изучении материала необходимо делать акцент не на зазубривании материала, а на понимании его физической сути, что развивает мышление и позволяет понять методологию изучаемой дисциплины.

*Методические рекомендации к заданиям:*

Целью освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование у студентов целостного образа будущей профессии, развитие творческого потенциала личности; формирование навыков анализа и обобщения информации по конкретным предметным областям менеджмента; формируется целостная система знаний и умений проведения прикладных поисковых исследований.

В рамках учебного процесса взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий. Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

К практическим занятиям необходимо готовиться заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной темы.

Материалы для успешного освоения дисциплины: опорный конспект лекций; тестовые задания; задания для самостоятельной проработки, размещены на портале учебно-методической работы университета и кафедры.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

Рекомендуется следующим образом планировать и организовать время, необходимое на изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

В ходе лекционных занятий студентам рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. Творчески подойти к подготовке своего участия в дебатах, круглых столах, деловых играх.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок.

Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) - 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией - 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту - 2 час. в неделю , всего в неделю – 2 час. 30 минут ;
- в течение недели 1 час. работать с литературой в библиотеке (электронной библиотеке);
- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочесть основные понятия и подходы по теме практического занятия. При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

Рекомендации по работе с литературой заключаются в необходимости изучения книг. Рекомендуется после изучения очередного параграфа книги выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

При подготовке к зачету по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» обучающийся прорабатывает содержание лекций по своему конспекту и по рекомендованным учебникам. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить основные факты, положения. На этапе подготовки к зачету обучающийся систематизирует и интегрирует информацию, относящуюся к разным разделам лекционного материала, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях.

Особое место среди форм контроля занимает тестирование по темам дисциплины «Управление человеческими ресурсами». Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. При выполнении тестов, прежде всего студенту рекомендуется внимательно задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний студентов после окончания изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами».

Выполнение домашнего студента является повторением, закреплением и усвоением пройденного на занятии материала, подготовка к изучению новых вопросов, расширение и углубление знаний, формирование умений и навыков. Преподаватель формулирует домашнее задание оптимальным по объёму и содержанию с вопросами для обсуждения и расчетными задачами, предполагая преемственность перехода от ранее изученного к новому.

Самостоятельная работа обучающихся является неотъемлемым элементом изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами». В ходе самостоятельной работы происходит формирование знаний, умений и навыков в учебной, научно-исследовательской, профессиональной деятельности, формирование общекультурных и профессиональных компетенций будущего бакалавра. Самостоятельная работа обучающихся предполагает изучение теоретического материала по актуальным вопросам дисциплины. Рекомендуется самостоятельное изучение доступной учебной и научной литературы, материалов периодической печати, интернет-ресурсов.

Самостоятельно изученные теоретические материалы повышают уровень подготовки обучающегося к усвоению лекционного материала и используются при выполнении заданий практических занятий. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы, связанные с анализом проблем современного менеджмента. Целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения данного курса;

осознание роли и места изучаемой дисциплины в образовательной программе, по которой производится обучение.

Самостоятельная работа обучающегося обеспечена необходимыми учебными и методическими материалами основной и дополнительной литературой; демонстрационными материалами, используемыми во время проработки лекционных занятий. Организация самостоятельной работы по освоению содержания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебников из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр.

Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения воспользоваться дополнительной литературой. Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (гlossария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается в своей образовательной практике. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

При освоении дисциплины «Методы исследования в менеджменте» по использованию информационных технологий преподаватель рекомендует студентам использовать доступ к открытым файловым серверам сети Internet. При подготовке презентаций по темам самостоятельной работы студентам. Структура презентации должна иметь следующий вид:

- титульный слайд (1 слайд);
- актуальность темы презентации, цели и задачи исследования (2-3 слайда);
- постановка задач исследования (1-2 слайд);
- методы и результаты решения поставленных задач (6-8 слайдов);
- общие выводы и личный вклад студента в исследование (2-3 слайда);
- финальный слайд (1 слайд).

Таким образом, общее число слайдов в презентации должно составлять 12-18.

Несколько советов по подготовке слайдов

Готовя слайды, следуйте простым принципам:

- Не перегружайте слайд информацией - не больше 30 слов.
- Не дублируйте текст выступления
- Текст на слайдах должен быть простым и содержать ключевые данные вашего выступления, которые вы объясняете и комментируете.
- Следуйте правилу : одно предложение – одна мысль
- По возможности заменяйте текст на символы
- Не перегружайте презентацию частой сменой слайдов , анимационными и звуковыми эффектами. Это не концентрирует внимание, а напротив – отвлекает слушателей
- Не используйте больше 3 шрифтов

- Не используйте более 3-х цветов! Помните - цвет это тоже информация
- Выберите привлекательный шаблон оформления слайдов — профессиональный, но не слишком броский. Оформление не должно отвлекать внимание от содержания выступления.
- Сопровождение выступления слайдами должно соответствовать тексту выступления, каждому его этапу

Не стоит в своей презентации опираться только на слайды и зависеть от них. Основная «нагрузка» презентации лежит докладчике. Выступление не должно пострадать даже в том случае, если техника даст сбой. Подготовьте раздаточный материал.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Дисциплина ориентирована на применение компьютерной техники, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», электронной библиотеки МАИ для поиска, сбора, хранения, обработки и представления информации.

Программное обеспечение, Интернет-ресурсы, электронные библиотечные системы:

Ресурс НЭИКОН ( <http://archive.neicon.ru>):

Cambridge University Press (Журналы издательства Cambridge University Press);

Oxford University Press (Журналы издательства Oxford University Press);

Журнал Science (Цифровой архив журнала Science);

Научная литература по дисциплине издательства Taylor&Francis.

Ресурс IqLib (<http://www.iqlib.ru/>);

American Mathematical Society (<http://www.ams.org/mathscinet/index.html>);

Annual Reviews (<http://www.annualreviews.org>);

Science (<http://www.sciencemag.org>);

e-Library (<http://elibrary.ru>);

Единое окно доступа к образовательным ресурсам (ссылки ко многим ресурсам, поддерживается Минобрнауки) (<http://window.edu.ru/>).

8.Проект «Tigris» ( <http://www.tigris.org>).

9.Сайт Рамус ( <http://ramussoftware.com>).

10.Стандарты: <http://www.gost.ru/>, обновления и новые стандарты: <http://protect.gost.ru/>.

## **10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Лекционные занятия

1.1. Комплект электронных презентаций/слайдов.

1.2. Аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук).

1.3. Наличие литературы по дисциплине.

2. Практические занятия

2.1. Компьютерный класс.

- 2.2. Презентационная техника (проектор, экран, ноутбук).
- 2.3. Пакеты ПО общего назначения (текстовые и графические редакторы).
- 2.4. Тестовая система в компьютерном классе кафедры.
- 2.5. Доступ к Интернет-ресурсам



### **Аннотация рабочей программы**

Дисциплина Управление человеческими ресурсами является частью Блока 1 Дисциплины дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется на Ступино факультете «Московский авиационного института (национального исследовательского университета)» кафедрой (кафедрами) ЭиУ.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций: ОПК-10 ,ОК-9.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с: организационно-психологическими аспектами управления человеческими ресурсами и позволяют в дальнейшем применить системный подход к изучению различных специализированных областей и дисциплин управленческой деятельности, а также осмысленно осваивать практические навыки,

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: Лекция, Практическое занятие, Семинар, коллоквиум.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: промежуточная аттестация в форме Экзамен (6 семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 часов. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (26 часов), практические (24 часов), лабораторные (0 часов) занятия и (22 часов) самостоятельной работы студента.

### Прикрепленные файлы

#### Вопросы к экзаменам.docx

1. Управление персоналом как составная часть менеджмента предприятия. Объект и субъект управления персоналом.
2. Кадры – часть инвестиционного процесса. Теории «человеческого капитала» и «человеческих ресурсов» и возможности их использования в разработке системы управления персоналом.
3. Основные концепции управления персоналом.
4. Роль и задачи управления человеческими ресурсами в организации.
5. Основные методы управления персоналом и их роль в системе управления.
6. Современные тенденции в теории и практике управления персоналом в России и за рубежом.
7. Кадровая служба предприятия: понятия, структура, функции и задачи службы управления человеческими ресурсами..
8. Система управления персоналом организации. Организационные структуры в системе управления персоналом.
8. Классификация персонала по категориям.
10. Философия управления персоналом.
11. Характеристика профессионального состава кадровых служб.
12. Разработка стратегии управления персоналом.
13. Понятия, задачи и особенности кадровой политики современных организаций.
14. Взаимосвязь кадровой политики со стратегией развития предприятия (фирмы).
15. Состав и структура затрат (издержек) на персонал, их назначение и классификация.
16. Принципы построения системы управления персоналом.
17. Нормативно-методическое обеспечение управления персоналом.
18. Кадровое планирование как инструмент реализации кадровой политики. Содержание и задачи кадрового планирования.
19. Определение потребности в рабочей силе. Факторы, влияющие на масштабы и характер этой потребности.
20. Методы расчета потребности численности персонала.
21. Корпоративная культура организации и ее роль в управлении персоналом.
22. Проведение анализа деятельности по управлению персоналом.
23. Японская система управления персоналом.
24. Американская система управления персоналом.
25. Социальная политика предприятия и ее использование в управлении человеческими ресурсами.

26. Современные технологии и методы подбора и отбора персонала в организацию.  
Организация работы по привлечению кадров на предприятие

27. Тесты в управлении персоналом. Применение тестов для отбора кандидатов и оценки персонала.

28. ПрофорIENTATION и профотбор: задачи, организация на предприятии, пути повышения эффективности.

29. Аттестации персонала: задачи, процедура проведения.

30. Сущность и задачи оценки персонала- содержание, методы, процедура проведения.

31. Оценка личных качеств работника: задачи, методика проведения.

32. Внутрипроизводственное движение кадров как составная часть кадровой политики; понятие, анализ, регулирование.

22. Организация найма работника.

33. Понятие адаптации персонала. Сущность и особенности адаптации персонала в организации. Управление процессом производственной адаптации.

34. Подготовка кадров на предприятии: задачи, организация, эффективность. Основные направления развития персонала организации.

35. Обучение персонала: виды, формы, техника обучения.

36. Мотивация эффективного труда и управление человеческими ресурсами.

37. Современные теории мотивации и возможности их использования в разработке системы управления персоналом.

38. Сущность, понятие и цели деловой карьеры. Стадии карьеры и факторы, влияющие на развитие карьеры.

39. Источники подбора персонала, их достоинства и недостатки.

40. Классификация видов увольнения и мероприятия по высвобождению персонала.  
Процедура увольнения.

41 . Содержание технологии управления карьерой.

42. Состав документации кадровой службы. Документационное обеспечение работы кадровой службы.

43. Системы управления персоналом на предприятиях .

44. Текучесть кадров: ее виды, мотивы причины и последствия

45. Регулирование численности персонала

46. Персонал – технологии, направленные на оптимизацию численности персонала.

47. Лизинг персонала: содержание, понятие, функции.

48. Подготовка кадров на предприятии: задачи, организация, эффективность.

49. Планирование профессионально-квалификационного продвижения работающих.

50. Формирование резерва и подбор руководителей.

51. Оценка эффективности управления персоналом.

52. Социальная защита работающих.

53. Социально-психологический климат в коллективе. Роль руководителя в формировании коллектива.

54. Понятие конфликтной ситуации. Этапы развития конфликта.

Стили руководства, их особенности. Выбор стиля руководства.

55. Социальное партнерство как социальное управление персоналом. Цели, задачи, уровни социального партнерства.

56. Маркетинг персонала: понятие, виды маркетинга кадрового обеспечения, уровни, виды резюме.

57. Виды повышения квалификации. Формы обучения. Оценка социально-экономической эффективности.

58. Инновации в управлении персоналом.

59. Понятие квалификационной характеристики.

60. Методы улучшения использования трудовых ресурсов.

**Примерные задания для контрольных работ по дисциплине Управление  
человеческими ресурсами:**

Задание 1. «Построение организационной структуры системы управления персоналом организации»

*Описание ситуации*

Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления персоналом организации.

*Постановка задачи*

Постройте схему организационной структуры системы управления персоналом организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем (рис. 3.4) могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте и о том, какие подразделения по управлению персоналом могут быть созданы на уровне производственных единиц (специализированных производств, корпусов, цехов, участков), входящих в состав крупного предприятия.

Задача 2.

*Исходные данные*

Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода - 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, - 1,15. 42

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):

управление наймом и учетом персонала 11510  
управление развитием персонала 8230  
планирование и маркетинг персонала 13 600  
управление мотивацией поведения персонала 10 110  
управление трудовыми отношениями 5108  
обеспечение нормальных условий труда 6120  
управление социальным развитием 1380

*Постановка задачи*

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

2. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.

3. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

4. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»). Сравните с зарубежными данными.

5. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.

6. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

- отбор персонала;
- планирование обучения персонала;

Задача 3.

Исходные данные и постановка задачи

Рассчитайте нормативную численность менеджеров по персоналу исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года. Исходные данные представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**ТРУДОЕМКОСТЬ ОПЕРАЦИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПЕРСОНАЛУ**

№ п/п	Ви д выполняе мых операций	Ед иница измерения	На именован ие факторов влияния и их числовые значения	Но рма времени на единицу измерения , ч	Об ъем работ за год, ч	Затрат ы времени, час / год
1	Оф ормление	Од ин	-	0,5	45 00	?

	документо в при приеме на работу рабочих	рабочий				
2	Оф ормление документо в при увольнени и рабочих	- "	-	0,6	36 00	?
3	Оф ормление документо в работнику , уходящем у на пенсию по старости или инвалидн ости	- "	-	2,0	25 0	?
4	Со ставление отчета о численнос ти работнико в по полу и возрасту и рабочих по образован ию	Од ин отчет	Ср еднесписо чная численнос ть работнико в (включая подростко в) 20 500 человек	53, 2	1	?
	Ит ого					?

#### Задача 4.

##### *Исходные данные*

В связи с увеличением численности персонала банка и открытием его филиалов возникла дополнительная потребность в специалистах по управлению персоналом. Отдел управления персоналом банка, состоящий из 5 человек, перегружен работой. Организационная схема отдела представлена на рис. 1. Требуется менеджер по персоналу для составления и представления отчетов по кадровым вопросам руководству банка, а также для обеспечения взаимоотношений с внешними организациями: районными статистическими органами, службой занятости, страховыми компаниями и т.д. Узкими местами отдела управления персоналом являются все увеличивающиеся объемы работ по найму, отбору и приему персонала и, кроме того, по обучению и служебному продвижению сотрудников банка.

##### *Постановка задачи*

1. Для приема новых сотрудников в отдел управления персоналом разработайте требования к работе по новым должностям путем составления «Описания работы по должности» для должностей менеджера по найму, отбору и приему персонала и специалиста по обучению и служебному продвижению персонала.

2. На основе «Описания работы по должности» составьте должностные инструкции для менеджеров по этим должностям.

3. Составьте личностные спецификации для каждой из новых должностей.

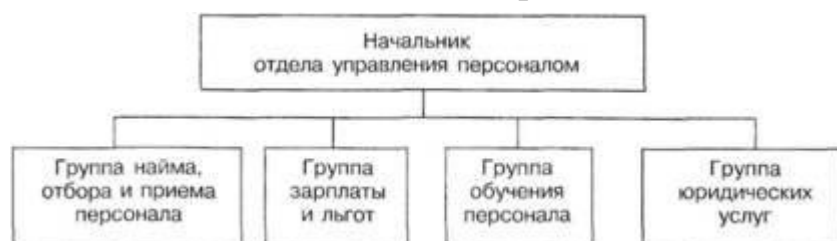


Рис. 1. Организационная схема отдела управления персоналом банка

Задание 5. Документационное обеспечение системы управления персоналом.

#### Ситуация «ПОСТРОЕНИЕ СХЕМЫ ДОКУМЕНТООБОРОТА»

##### *Описание ситуации*

Численность персонала акционерного общества (АО) по производству молочной продукции составляет 1320 человек. В единой службе по управлению



персоналом работает 14 человек. Организационная схема службы управления персоналом АО представлена на рис. 2.

На рисунке видно, что главному менеджеру по персоналу подчиняется ряд важных подразделений по работе с кадрами и их социально-бытовому обслуживанию. Для нормального процесса выработки, обоснования и принятия управленческих решений главному менеджеру приходится значительную часть своего рабочего времени использовать для работы с документами: получать их из других подразделений, от своего начальника и изучать, а также разрабатывать документацию в соответствии с возложенными на него функциями.



Рис. 2. Организационная схема службы управления персоналом АО

#### *Постановка задачи*

1. Изучите документооборот главного менеджера по персоналу АО.
2. Составьте схему документооборота главного менеджера по персоналу, отразив в ней состав связанных с ним подразделений или должностных лиц, а также названия документов, информации, получаемой и передаваемой главным менеджером по персоналу.
3. Проанализируйте схему документооборота главного менеджера по персоналу, выявив наличие повторяющихся, дублирующих информационных взаимосвязей, а также отсутствие необходимых документационных потоков с отдельными подразделениями и должностными лицами АО.

#### *Задача 6.*

##### *Исходные данные и постановка задачи*

На основании типовой структуры положения о подразделении составить положения о подразделениях, выполняющих функции следующих подсистем:

- обеспечение нормальных условий труда;
- управление трудовыми отношениями;
- управление наймом и учетом персонала;
- планирование и маркетинг персонала;

- управление развитием персонала;
- управление мотивацией трудового поведения персонала;
- правовое обеспечение системы управления персоналом;
- управление социальным развитием;
- развитие оргструктуры управления;
- информационное обеспечение системы управления персоналом.

Задача 7.

Исходные данные и постановка задачи

На основании типовой структуры должностной инструкции составить должностные инструкции для следующих должностей:

- 1) заместителя руководителя организации по персоналу;
- 2) менеджера по персоналу;
- 3) руководителей подразделений, выполняющих функции следующих

подсистем:

- обеспечение нормальных условий труда;
- управление трудовыми отношениями;
- управление наймом и учетом персонала;
- планирование и маркетинг персонала;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией трудового поведения персонала;
- правовое обеспечение системы управления персоналом;
- управление социальным развитием;
- развитие оргструктуры управления;
- информационное обеспечение системы управления персоналом. 49

Задание 8. .Оперативный план работы с персоналом.

Ситуация «ПЛАНИРОВАНИЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»

*Описание ситуации*

Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

*Постановка задачи*

Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить

преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации, где вы работаете или проходите практику.

#### Задача 9.

##### *Исходные данные и постановка задачи.*

Составьте годовой баланс рабочего времени одного рабочего (по плану и отчету):

- при 36-часовой рабочей неделе;
- при 24-часовой рабочей неделе.

Проанализируйте структуру фонда рабочего времени и его использование.

#### Задача 10.

##### *Исходные данные и постановка задачи.*

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

#### Задача 11.

##### *Исходные данные и постановка задачи.*

На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала,

Организационно-	Количество	Время, необходимое
-----------------	------------	--------------------

управленческие виды работ	действий по выполнению вида работ	для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов- расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Задача 12.

*Исходные данные и постановка задачи.*

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Задача 13.

*Исходные данные и постановка задачи.*

Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 ч. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной

трудоемкости до 440 ч (при планируемом выполнении норм 110%).  
Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

Задача 14.

*Исходные данные.*

Бригада из 5 человек произвела за 1 -й месяц (22 рабочих дня) 500 единиц продукции. Во 2-м месяце (20 рабочих дней) продукция бригады, работавшей в том же составе, составила 600 единиц.

*Постановка задачи.* Рассчитайте коэффициенты производительности и определите темпы ее изменения за указанный период.

Задание 15. Ситуация «РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА»

*Описание ситуации Характеристика организации №*

Профиль деятельности – услуги в области информационных технологий. Численность персонала – 120 человек. Срок работы на рынке – 7 лет

IT-компания, предлагая своим клиентам новые решения в области информационных технологий, и сама стремится не отставать, в частности, внедряет у себя новые формы обучения персонала. Особенность компании состоит в том, что в ее центральном офисе рабочие места есть далеко не у всех специалистов. Некоторые из них трудятся непосредственно у клиентов, т.к. проекты сопровождения, как правило, длительные, и присутствие на территории заказчика более удобно обеим сторонам. Часть персонала – обычно программисты – работают на дому, а связь с офисом осуществляют через удаленный доступ к локальной сети. Собрать очные учебные группы в компании сложно, т.к. у сотрудников разный график, а направлять на внешние курсы – и дорого, и неэффективно. У организации своя специфика, которую не изучают в обычных учебных заведениях, поэтому руководство поручило службе персонала разработать план обучения на год с учетом дистанционных форм занятий

*Характеристика организации № 2*

Профиль деятельности – добыча, переработка, транспортировка природных ресурсов. Численность персонала – 185 тыс. человек. Срок работы на рынке – 35 лет

Крупная производственная компания – практически монополист в

своей отрасли. В настоящее время на предприятии внедряется новая структура управления на основе сформированных дивизионов по направлениям деятельности. Вместе с общей реорганизацией необходимо оптимизировать и систему обучения в компании. До настоящего времени оно осуществлялось тремя способами:

- на рабочих местах и учебно-производственных участках – наставниками и мастерами производственного обучения;
- в высших и средних специальных учебных заведениях – как полное образование по целевым направлениям компании, так и курсы повышения квалификации;
- в собственном учебном центре – тренинги и семинары, проводимые силами собственных и приглашенных тренеров.

В связи с реорганизацией появились новые задачи, которые важно решить в сжатые сроки. Например, необходимо быстро обучить всех руководителей проектному подходу. Также все сотрудники должны в ближайшее время освоить новую идеологию компании и корпоративные ценности. Кроме того, в организации решено унифицировать систему оценки персонала. Для всех подразделений разработаны KPI, и важно донести до сотрудников новые критерии оценки

*Постановка задачи.* Определите, какие формы дистанционного обучения в большей мере подходят каждой из компаний?

Задание 16. Ситуация «Выбор подходов к обучению в условиях ограниченных ресурсов и низкого уровня мотивации персонала»

*Описание ситуации*

*Характеристика организации №1*

Профиль деятельности – кондитерское производство.

Численность персонала – 80 человек

Срок работы на рынке – 11 лет.

Компания занимается производством хлебобулочных и кондитерских изделий. Основной канал распространения продукции – сетевая розница, причем в основном магазины эконом класса. Следовательно, большая часть покупателей – люди со средним и низким достатком. Исходя из этого, одной из ключевых целей руководство компании считает сохранение низких цен в среднем по рынку, поэтому поддерживает политику уменьшения издержек. Основная проблема при этом заключается в нестабильности качества продукции и ее большом возврате из торговых точек. Она усугубляется еще и тем, что зарплата на предприятии достаточно

низкая, поэтому наблюдается высокая текучесть кадров. Вследствие всего этого персонал разделился на две части:

Давно работающие на всех участках сотрудники. Они имеют определенные предпочтения со стороны руководства, лояльны к компании и не готовы к существенным переменам в своей деятельности. Считают, что если организация не рассталась с ними в предыдущие годы, то не оставит их и дальше. Следовательно, их мотивация к любым изменениям стремится к нулю.

Новички с опытом работы в компании до 9 месяцев. Поскольку механизм профессионального обучения на предприятии находится в зачаточном состоянии, то кандидатов подбирают только с опытом работы. Как следствие – нанимаемый персонал приходит «со своим уставом» и не мотивирован к принятию норм и правил компании. Инновации, предлагаемые новичками, первоначально находят одобрение руководства, но потом все возвращается «на круги своя». Инициатор, недовольный низкой зарплатой и тем, что его идеи не получают развития, увольняется.

Из-за перечисленных особенностей корпоративной культуры сложилась и низкая культура производственного процесса почти на всех участках. Руководители компании, осознавая, что, с одной стороны, любое предлагаемое начальством изменение блокируется персоналом, а с другой – они вынуждены повышать качество продукции и бороться с операционными издержками, решили начать внедрение инноваций с обучения сотрудников.

Поскольку такого опыта у предприятия нет, то менеджеру по персоналу поручили сделать соответствующие предложения. Он, в свою очередь, понимает, что на обучение будет выделен скромный бюджет, достаточный разве что для подготовки одной группы работников.

#### *Характеристика организации №2*

Профиль деятельности – кафе.

Численность персонала – около 40 человек.

Срок работы на рынке – 3 года.

Кафе располагается на первом этаже крупного бизнес-парка. Основной ассортимент – стандартный для кафе среднего уровня. Ключевые поставщики сырья и готовой продукции – крупные дистрибьюторы, которые периодически проводят обучение торгового и производственного персонала по технологии работы со своим товаром. В кафе есть свой небольшой цех по производству выпечки и приготовлению блюд из полуфабрикатов. Там трудится давно сложившийся коллектив женщин старше 40 лет, имеющих большой опыт работы в ресторанном бизнесе. Их и сотрудников торгового зала связывают родственно-дружеские отношения.

Руководство регулярно получает от посетителей жалобы на качество блюд (что повара объясняют плохим сырьем, перекладывая вину на поставщиков) и обслуживания (работники торгового зала списывают это на неадекватность клиентов). Все попытки управляющего кафе поговорить о проблемах с подчиненными заканчиваются слезами («я тут работаю как проклятая за гроши, а они это не ценят») и угрозами уволиться «хоть сейчас»

Отсутствие достаточного количества постоянных клиентов привело к падению рентабельности кафе. Это, в свою очередь, обуславливает низкую оплату труда персонала и, как следствие, проблему с его заменой на более лояльных к идеям начальства работников. Кроме того, владельцы вынашивают планы развития сети кафе, так как руководство бизнес-парка планирует открытие еще ряда аналогичных объектов, и в случае если владельцы не откроют свои точки в этом бизнес-парке, то условия договора аренды площадей могут быть изменены на менее выгодные для кафе. Но руководство не решается начинать работу по этой схеме, пока не будут преодолены проблемы с качеством обслуживания и рентабельностью кафе, которое они рассматривают как пилотный полигон.

Перед управляющим встали вопросы, связанные:

- ☐ с изменением отношения персонала к обучению;
- с отбором первой целевой группы для занятий;

Поскольку в данном бизнес-парке помимо кафе есть еще четыре точки предприятий общественного питания, то конкуренция между ними достаточно высока. Это значит, что необходимо поддерживать приверженность постоянных посетителей. Следовательно, для руководства кафе одной из ключевых задач является обеспечение высокого качества обслуживания. Но опытный персонал, не отрицая этого, по-своему видит решение данной задачи. И основная идея повышения качества работы кафе, предлагаемая коллективом, заключается в том, что все блюда меню должны производиться собственными силами. При этом вопрос обучения персонала вызывает яростное сопротивление. Аргументы сотрудников таковы:

- ☐ «мы и так много времени тратим на переподготовку, когда приезжают поставщики»;
- ☐ «благодаря нашему опыту работы все, что нужно для исполнения своего функционала, мы и так уже знаем»;
- ☐ «на рынке обучения нет специалистов, равных нам по уровню знаний и навыков».

с выбором такой программы, которая позволила бы в дальнейшем, после этого тренинга, использовать его результаты для мотивации к переподготовке всего персонала кафе. При этом обучение должно быть проведено за небольшие средства и в кратчайшие сроки.

*Постановка задачи.*

Помогите ответственным за обучение определиться с тем, каких сотрудников и чему учить. А также, учитывая низкую заинтересованность персонала в рабочем процессе, выберите наиболее эффективный способ их мотивации к обучению.