

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению практических работ
по дисциплине «Операционное управление персоналом»
для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) «Экономика труда и управление персоналом»

Ставрополь, 2026 г.

Содержание

Практическая работа №1	5
ОСНОВЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Практическая работа №2	8
КАДРОВАЯ СЛУЖБА И ЕЕ МЕСТО В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ	
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	11

ВВЕДЕНИЕ

В курсе «Операционное управление персоналом» раскрываются концептуальные основы управления персоналом. Характеризуется формирование системы управления персоналом. Определяется роль кадровой политики и кадрового планирования в фирме. Обозначается организация работы с персоналом фирмы: технология найма, оценки и отбора персонала, технология управления профориентации, адаптацией и обучением персонала, технология управления развитием и поведением персонала. Апробируется оценка эффективности управления персоналом.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у магистров части профессиональной компетенции ПК-1 по направлению подготовки 38.04.03 – Управление персоналом.

Задачами дисциплины является:

- формирование знаний в области операционного управления персоналом, направленных на повышение кадрового потенциала организации;
- формирование знаний нормативно-правовых основ операционного управления персоналом организации;
- формирование навыков эффективного использования различных методов найма и адаптации, обучения и развития, мотивации и стимулирования персонала;
- формирование навыков оценки результативности персонала организации;
- формирование современных знаний о методах оценки результатов работы по управлению персоналом;
- ознакомление с основными тенденциями в практике управления персоналом в организациях как в России, так и за рубежом.

Учебная дисциплина «Операционное управление персоналом» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (Б1.В.04), её освоение происходит на 1 курсе.

Успешное изучение дисциплины «Операционное управление персоналом» обеспечивают следующие дисциплины: «Современные проблемы управления персоналом».

Компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплины «Операционное управление персоналом» могут быть востребованы при изучении дисциплины «Профессиональное развитие персонала», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности».

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ПК-1. Способен осуществлять кадровую политику по основным HR-процессам на операционном уровне	ИД-1 ПК-1 Применяет методы оперативного управления персоналом организации	Применяет методы оперативного управления персоналом в организации в рамках разработки и реализации кадровой политики по основным HR-процессам
	ИД-2 ПК-1 Контролирует исполнение поручений и задач, вносит своевременные коррективы в планы и задачи	Опираясь на знания операционного управления персоналом, контролирует исполнение поручений и задач, вносит своевременные коррективы в планы и задачи

	ИД-3 ПК-1 Разрабатывает стандарты деятельности подразделения и унификации HR-процессов	При осуществлении кадровой политики организации разрабатывает стандарты деятельности подразделения и унификации HR-процессов
--	---	--

Практическая работа №1

Тема 1. ОСНОВЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цель: изучить теоретические основы операционного управления персоналом.

В результате освоения темы студент должен:

Знать: направления деятельности системы управления персоналом, исходя из задач организации, способы систематизации информации для достижения поставленной цели.

Уметь: выбирать направление деятельности системы управления персоналом, исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели; выражать и обосновывать свою позицию при решении задач, связанных с операционным управлением персоналом; анализировать и оценивать данные по системе операционного управления персоналом; методологически грамотно работать с теоретической базой при принятии управленческих решений.

Владеть: навыками сбора и систематизации профессиональной информации для достижения поставленной цели в области операционного управления персоналом; навыками выявления ключевых проблем в области операционного управления персоналом и разработки, и обоснования управленческих решений.

Формируемые компетенции: ПК-1.

С вопросами управления персоналом в большей или меньшей степени сталкивается любой руководитель, что определяет актуальность темы курса и дисциплины в целом.

План практического занятия:

1. Опрос.
2. Решение задач.
3. Защита докладов.

Задача 1.

Рассчитайте среднесписочную численность работников за год, если организация с сезонным характером работы начала работать в апреле и закончила в августе, среднесписочная численность составила: в апреле — 641 человек, мае — 1254, июне — 1316, июле — 820, в августе — 457 человек.

Задача 2.

На предприятии в списочном составе на 1 января было 205 чел., с 6 января принято на работу 15 чел., с 16 января уволено 5 чел. и с 29 января принято 10 чел. Вычислим среднесписочную численность работников за январь.

Задача 3.

Работник СП «ТЭР-Холдинг Комп., Украина» В. Е. Горбачев работал в коллективе 8 лет (ему 26 лет). Все в отделе его ровесники. Большинство из них не женаты, в том числе и он. После окончания заочно Крымского института бизнеса он назначается менеджером одной программы в производственном отделе. Манеры поведения, деловые коммуникации, формы контакта остались у него прежними: обращения друг к другу по имени, прозвищу независимо от возраста, частые насмешки, встречаются приписки, не отказывается с членами отдела дегустировать вина. Социально-психологический климат в коллективе стал прохладным, менеджер перестал быть формальным лидером. По итогам

первого полугодия его коллектив занял последнее место. Менеджер стал часто раздражаться, повышать голос, браковать работу. Дисциплина трудовая и производственная осталась низкая. Менеджер стал чаще выполнять, доделывать, переделывать работу за подчиненными. Производственные показатели коллектива не повышались.

- Сформулируете сущность проблемы;
- определите главные ошибки менеджмента;
- примите и сформулируете решения.

Задача 4.

Ситуационная задача «Кадровая политика за рубежом»

Япония

Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами – будущими специалистами, когда они учатся в университетах на 2– 3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу. Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят собеседование. Изучается состояние здоровья, и специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предосудительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию. Положительным фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат.

В фирме «Хитачи» все новички в течение двух месяцев изучают курс «Введение в должность». Молодых людей – будущих работников фирмы – приглашают на различные мероприятия – это дни качества, годовой отчет и т. п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях: во-первых, это дает возможность стажировки, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый «крестный отец» – это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями.

«Крестный отец» – это обычно менеджер среднего звена управления. «Крестный отец» должен быть выпускником того же высшего учебного заведения, что и его подопечный – обязательное условие. «Крестный отец» помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его хобби, знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение «крестного отца» является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. При такой системе при тщательной проверке данных, необходимых для выполнения функций на какой-либо должности, проскочить практически невозможно. Каждый работник таких фирм, как «Хитачи» и «Мацусита», имеет на руках документ, который называется «Главные принципы фирмы». Основными в этом документе являются три положения: искренность, дух оптимизма и гармония. Этот документ носит нормативный характер и свидетельствует о том, каким образом японцы относятся к своей работе в фирме. В частности, в документе сказано, что даже если на минуту прекращена работа – это позор для работника фирмы. Менеджеры и «Хитачи», и «Мацусита» работают значительно эффективнее, чем менеджеры в других фирмах Японии и даже мире.

США

Последние два десятилетия в США характеризовались тем, что на первые роли в фирмах котируются лица, имеющие кроме необходимых знаний еще и ученую степень доктора или магистра. А за последние пять лет двадцатого века проявилась и еще одна особенность: на первые роли предпочтение отдается директорам по управлению персоналом. Умение работать с людьми оценивается выше всех других умений.

Несколько лет назад к нам в страну приезжал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы «Литтон-Индастриз» Роберт Эш.

«Литтон-Индастриз» – одна из крупнейших компаний США. 120 тысяч работающих, десятки отделений на территории страны и за рубежом. Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора, являлся автором ряда книг в области менеджмента. В Москве его попросили прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы? Он сказал: «Молодые люди с большим удовольствием идут в нашу фирму, чем в любую другую, несмотря на то, что поначалу мы платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые в фирму молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом-конструктором и т. д.

За каждым молодым специалистом закрепляется куратор – это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение. Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3–5 лет вперед.

Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали.

Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска, болезни и т. п.». Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности.

Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп. И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы.

Задания и вопросы:

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях.
2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

Задача 5.

Практическое упражнение «Концепции управления персоналом»

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 1.

Японский и американский подходы к управлению персоналом организации

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
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

Задание: В чём заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице 1. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

Практическая работа №2

Тема 2. КАДРОВАЯ СЛУЖБА И ЕЕ МЕСТО В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель: изучить кадровую службу и ее место в управленческой структуре организации.

В результате освоения темы студент должен:

Знать: принципы построения организационной структуры управления персоналом; основные задачи и функции службы управления персоналом; основные методы оценки персонала; сущность и этапы проведения аттестации персонала; критерии оценки кадрового потенциала организации.

Уметь: выбирать направление деятельности системы управления персоналом, исходя из задач организации, систематизировать информацию для достижения поставленной цели; выражать и обосновывать свою позицию при решении задач, связанных с операционным управлением персоналом; анализировать и оценивать данные по системе операционного управления персоналом; методологически грамотно работать с теоретической базой при принятии управленческих решений.

Владеть: навыками построения организационной структуры управления персоналом, диагностики и мониторинга кадрового потенциала и использования полученных результатов в своей профессиональной деятельности.

Формируемые компетенции: ПК-1.

Особую роль в привлечении в организацию высокопрофессионального персонала, и повышении производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработке и реализации программы развития кадров организации, выявлении способов управления человеческими ресурсами и развитием трудового потенциала в настоящее время играют кадровые службы, что определяет актуальность темы курса.

План практического занятия:

1. Опрос.

2. Решение задач.
3. Защита докладов.

Задача 1.

Определение логической последовательности выполнения функций

Исходные данные

Для решения задачи слушателям дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи

Слушатели должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Задание 2.

Упражнение-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 наём 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.

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

На решение упражнения отводится 40–50 минут. Задача решается группами по 5 человек.

Группам раздаются таблицы, аналогичные таблице, 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 этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые вместе с преподавателем обсуждаются всеми группами и при необходимости дополняются и корректируются.

Таблица 1

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
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. Всё внимание — росту производительности	
Стратегия 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	
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются. Система вознаграждений не стимулирует наем	

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления. - 2-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2015. - 359 с.: табл., схемы. - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 303-358. - Библиогр.: с. 359. - ISBN 978-5-406-03968-7 экземпляров неограниченно

Дополнительная литература:

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 695 с.. - На учебнике гриф: Рек.МО. - Библиогр.: с. 678-688. - ISBN 978-5-16-003671-7, экземпляров 22

2. Золотарёва, О. И. Расходы на персонал, их бюджетирование Электронный ресурс / Золотарёва О. И., Голованева Е. А.: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 – управление персоналом. - Белгород: БелГАУ им. В.Я. Горина, 2019. - 89 с., экземпляров неограниченно

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
2. <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»).
3. <http://www.legislature.ru> (Сайт федерального портала «Законодательная власть» (законопроекты и комментарии)).
4. <http://www.e-executive.ru> (Сайт сообщества менеджеров и профессионалов).
5. <http://www.aup.ru> – (Сайт административно-управленческого портала).
6. <http://www.kodeks.net> (Сайт нормативно-правовой базы данных).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению лабораторных работ
по дисциплине «Операционное управление персоналом»
для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) «Экономика труда и управление персоналом»

Ставрополь, 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение	4
2. ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА №1	6
Тема: Методы оценки результативности персонала организации	
3.Рекомендуемая литература	15

ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у магистров части профессиональной компетенции ПК-1 по направлению подготовки 38.04.03 – Управление персоналом.

Задачами дисциплины является:

- формирование знаний в области операционного управления персоналом, направленных на повышение кадрового потенциала организации;
- формирование знаний нормативно-правовых основ операционного управления персоналом организации;
- формирование навыков эффективного использования различных методов найма и адаптации, обучения и развития, мотивации и стимулирования персонала;
- формирование навыков оценки результативности персонала организации;
- формирование современных знаний о методах оценки результатов работы по управлению персоналом;
- ознакомление с основными тенденциями в практике управления персоналом в организациях как в России, так и за рубежом.

Учебная дисциплина «Операционное управление персоналом» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (Б1.В.04), её освоение происходит на 1 курсе (1 семестр).

Успешное изучение дисциплины «Операционное управление персоналом» обеспечивают следующие дисциплины: «Современные проблемы управления персоналом».

Компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплины «Операционное управление персоналом» могут быть востребованы при изучении дисциплины «Профессиональное развитие персонала», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности».

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ПК-1. Способен осуществлять кадровую политику по основным HR-процессам на операционном уровне	ИД-1 ПК-1 Применяет методы оперативного управления персоналом организации	Применяет методы оперативного управления персоналом в организации в рамках разработки и реализации кадровой политики по основным HR-процессам
	ИД-2 ПК-1 Контролирует исполнение поручений и задач, вносит своевременные коррективы в планы и задачи	Опираясь на знания операционного управления персоналом, контролирует исполнение поручений и задач, вносит своевременные коррективы в планы и задачи
	ИД-3 ПК-1 Разрабатывает стандарты деятельности подразделения и унификации HR-процессов	При осуществлении кадровой политики в организации разрабатывает стандарты деятельности подразделения и унификации HR-процессов

Важная роль в подготовке инициативных, творчески мыслящих специалистов принадлежит лабораторной работе.

При подготовке к лабораторным работам студент использует рекомендованные учебники и учебные пособия, руководства по выполнению лабораторных работ. В процессе такой подготовки студент должен усвоить теоретический материал, относящийся к данной лабораторной работе, изучить и ясно представить себе содержание и порядок выполнения лабораторной работы, знать ответы на приведенные в методическом руководстве контрольные вопросы, а также выполнить необходимый по заданию объем предварительной работы. Подготовка к лабораторным работам осуществляется студентами самостоятельно заблаговременно.

Лабораторные работы по дисциплине «Операционное управление персоналом» должны проводиться на индивидуальных компьютерах. Обязательным для полной реализации курса является наличие комплекта офисных приложений системы Windows (MicrosoftWord, MicrosoftExcel).

В лабораторных работах представлены: расчеты, таблицы, анализ, сравнения полученных результатов с теоретическими положениями, конкретные выводы в соответствии с заданиями в пределах каждой лабораторной работы. Защита лабораторных работ производится по каждой работе в отдельности в виде индивидуального собеседования с каждым студентом по теоретической и практической частям выполненной работы. Ответы на поставленные вопросы студент дает в письменной форме.

Лабораторная работа №1

Тема: Методы оценки результативности персонала организации

Цель: *самостоятельно провести расчет начислений Зарботной платы филиала за один месяц по всем категориям сотрудников по системе KPI.*

В результате освоения темы студент должен:

Знать: понятие и критерии оценки результативности персонала организации;

Уметь: определять цели, задачи и виды оценки результативности персонала в соответствии со стратегическими планами организации;

Владеть: основными методами оценки результативности персонала организации.

Формируемые компетенции: ПК-1.

Задание 1.1

Вопросы для проверки готовности студентов к выполнению лабораторной работы:

1. Какие методы оценки результативности персонала организации вы знаете?
2. Что представляет собой экспресс-оценка результативности персонала организации?
3. Охарактеризуйте структуру затрат на персонал?
4. Что такое KPI?
5. Назовите оптимальное количество критериев KPI для одного сотрудника.
6. Охарактеризуйте виды ключевых показателей эффективности.
7. Назовите принципы, которых нужно придерживаться при разработке ключевых показателей эффективности.
8. Что относят к достоинствам и недостаткам KPI?

Задание 1.2

Задание: Провести анализ результативности персонала организации за один месяц по всем категориям сотрудников по системе KPI.

Примечание: Расчеты проводятся в программе Excel в таблицах предлагаемой формы и сопровождаются выводами.

Заработная плата на основе по системе KPI август 2020 г								
4								
Ф.И.О.	Должность	Регион	рабочих дней	отработано	Оклад	Оклад факт	Премия	Всего начислено
Судасов Геннадий Юрьевич	Руководитель подразделения	Х	21	20	30000	?		?
ОбдुльмагимоваАлия Юрьевна	Менеджер-логист		21	21	20000	20 000	?	?
Трошкин Андрей Александрович	Менеджер-логист (на испытательном сроке)		21	21	20000	20 000	-	?
Фроценко Ирина Геннадьевна	Руководитель отдела логистики		21	21	30000	30 000	?	?
Окарева Анна Александровна	Бухгалтер		21	21	25000	25 000		?
Итого					125 000	?	?	?

1	Период:	2020 год		август			
2	Подразделение:	Х					
3	Должность: руководитель						
4	ФИО: Судасов Геннадий Юрьевич						
5	Оклад	Примечание: Описание мотивации озвучивается преподавателем на занятии					30 000,00
6	Кол во дней отчетного периода						21
7	Кол во отработанных дней						20
8	Окладная часть (руб)						?
9	Премия за цели						?
10	Премия за достижения						,00
11	Суммарная заработная плата						?
12	Средняя маржа (СМ)на 1 логиста, руб. на 1-го человека	СМ<100000	100000<СМ<250000	250000<СМ<500000	500000<СМ		
13	Коэффициент средней маржи логиста	0,00	0,30	0,35	0,40		
14	Суммарная выручка отдела за месяц, руб.					4 145 342,30	
15	Суммарная выручка отдела за месяц от заказов, закрытых перевозчиками, руб.					3 929 221,87	
16	Сумма оплаты перевозчикам, руб.					3 269 825,90	
17	Представительские						
18	Маржа экспедиции, руб.					?	
19	Маржинальность ОСП					?	
21	Маржа отдела, руб.					659 395,97	
22	Количество логистов, руб.					?	
23	Средняя маржа на одного логиста					?	
24	Расходы отдела, в т.ч.:					?	
25	Окладная часть всех сотрудников отдела					?	
26	Премии логистов					?	
27	Аренда офиса, включая расходы на коммунальные услуги и уборку					12 885,60	

28	Связь, включая мобильную					18 530,05
29	Интернет					
30	Канцтовары, включая бумагу и заправку картриджа					462,13
31	Почтовые расходы за вычетом расходов на отправку корреспонденции прочих подразделений компании					
32	Прочие расходы офиса (ГСМ курьера, вода и т. д.)					1 535,03
33	Чистая прибыль филиала:					?
34	КСМ					?
35	Фактическая премия Руководителя					?

Антибонус					
Основание для антибонуса.	Максимал. Размер штрафа	Кратность штрафа	Удельный вес ПДЗ в ДЗ, по всем клиентам ОСП, кроме факторинговых, %	Процент штрафа от бонуса	Сумма штрафа
За не своевременное (после 15-го числа, следующего за расчетным месяцем) предоставление в ДЭФ полного комплекта отсканированных документов по хозяйственной деятельности ОСП, 10% за каждое нарушение установленных сроков.*	10%			10%	
Наличие ПДЗ в сумме свыше 10% от общей суммы дебиторской задолженности (оба показателя от объема реализации 2014г.). Учитывается задолженность по документам на оплату принятым Клиентами к оплате.	50%	2	14%	50%	?
За не своевременное предоставление объяснительной записки по фактам простоя, зафиксированным диспетчерским отделом в течение одного рабочего дня, со дня поступления служебной записки со стороны диспетчерского отдела 5 % за каждый день задержки предоставления.	40%			40%	
За простой собственного транспорта в зоне ответственности ОСП 5% от оклада за каждые сутки, но не более оклада.				15%	
ИТОГО	100%			100%	?

1	Период:	2020 год		август		1!!!
2	Подразделение:	Х				
3	Должность: менеджер-логист					
4	ФИО: ОбдильнагимоваАлия Юрьевна					
5	Оклад	Примечание: Описание мотивации озвучивается преподавателем на занятии				20 000,00
6	Кол во дней отчетного периода					21
7	Кол во отработанных дней					21
8	Окладная часть (руб)					?
9	Премия за цели					?
10	Премия за достижения					,00
11	Суммарная заработная плата					?
12	Средняя маржа (СМ)на 1 логиста, руб. на 1-го человека	СМ<100000	100000<СМ<250000	250000<СМ<500000	500000<СМ	
13	% маржи в премиальный фонд	0,00%	8,00%	10,00%	12,00%	
14	Суммарная выручка отдела за месяц, руб.					4 145 342,30
15	Суммарная выручка отдела за месяц от заказов, закрытых перевозчиками, руб.					3 929 221,87
16	Сумма оплаты перевозчикам, руб.					3 269 825,90
17	Сумма заказов собственного транспорта, руб.					216 120,43
18	Маржа отдела, руб.					659 395,97
19	Количество логистов, руб.					?
20	Средняя маржа на одного логиста (СМ)					?
21	Общий премиальный фонд					?
22	Базовый фонд на 1-го логиста					?
23	Коэффициент участия сотрудника зависящий от маржи логиста					?
24	Фактическая премия логиста					?

	СПРАВОЧНО:					
	Количество заявок, закрытых отделом за месяц					
	Количество заявок, закрытых логистом за месяц	157,00				
	Количество заявок, закрытых отделом собственным транспортом за месяц					
	Количество заявок, закрытых логистом собственным транспортом логистом за месяц					
	сумма заказов логиста за месяц					
	маржа логиста за месяц					
	сумма заказов собственного транспорта от заявок логиста					
	Сумма оплаты перевозчикам, руб.					

1	Период:	2020 год		август		2!!!
2	Подразделение:	Х				
3	Должность: Руководитель отдела логистики					
4	ФИО: Фроценко Ирина Геннадьевна					
5	Оклад	Примечание: Описание мотивации озвучивается преподавателем на занятии				30 000,00
6	Кол во дней отчетного периода					21,00
7	Кол во отработанных дней					21,00
8	Окладная часть (руб)					?
9	Премия за цели					?
10	Премия за достижения					,00
11	Суммарная заработная плата					?
12	Средняя маржа (СМ)на 1 логиста, руб. на 1-го человека	СМ<100000	100000<СМ<250000	250000<СМ<500000	500000<СМ	
13	% маржи в премиальный фонд	0,00%	8,00%	10,00%	12,00%	
14	Суммарная выручка отдела за месяц, руб.					4 145 342,30
15	Суммарная выручка отдела за месяц от заказов, закрытых перевозчиками, руб.					3 929 221,87
16	Сумма оплаты перевозчикам, руб.					3 269 825,90
17	Сумма заказов собственного транспорта, руб.					216 120,43
18	Маржа отдела, руб.					659 395,97
19	Количество логистов, руб.					?
20	Средняя маржа на одного логиста (СМ)					?
21	Общий премиальный фонд:					?
22	Базовый фонд на 1-го логиста					?
23	Первая часть премии					?

24	Коэффициент участия сотрудника зависящий от маржи логиста					?
25	Вторая часть премии: по марже отдела по KPI					?
26	Фактическая премия логиста					?
	СПРАВОЧНО:					
	Количество заявок, закрытых отделом за месяц					
	Количество заявок, закрытых логистом за месяц	69				
	Количество заявок, закрытых отделом собственным транспортом за месяц					
	Количество заявок, закрытых логистом собственным транспортом логистом за месяц					
	сумма заказов логиста за месяц					
	маржа логиста за месяц					
	сумма заказов собственного транспорта от заявок логиста					
	Сумма оплаты перевозчикам, руб.					

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления. - 2-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2015. - 359 с.: табл., схемы. - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 303-358. - Библиогр.: с. 359. - ISBN 978-5-406-03968-7 экземпляров неограниченно

Дополнительная литература:

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 695 с.. - На учебнике гриф: Рек.МО. - Библиогр.: с. 678-688. - ISBN 978-5-16-003671-7, экземпляров 22

2. Золотарёва, О. И. Расходы на персонал, их бюджетирование Электронный ресурс / Золотарёва О. И., Голованева Е. А.: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 – управление персоналом. - Белгород: БелГАУим.В.Я.Горина, 2019. - 89 с., экземпляров неограниченно

Интернет-ресурсы:

7. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).
8. <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»).
9. <http://www.legislature.ru> (Сайт федерального портала «Законодательная власть» (законопроекты и комментарии)).
10. <http://www.e-executive.ru> (Сайт сообщества менеджеров и профессионалов).
11. <http://www.aup.ru> (Сайт административно-управленческого портала).
12. <http://www.kodeks.net> (Сайт нормативно-правовой базы данных).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Операционное управление персоналом»
для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Направленность (профиль) «Экономика труда и управление персоналом»

Ставрополь, 2026 г.

Содержание

1.	Общая характеристика самостоятельной работы студента	4
2.	План-график выполнения самостоятельной работы	5
3.	Контрольные точки и виды отчетности по ним	5
4.	Методические рекомендации по самостоятельному изучению литературы	5
5.	Методические рекомендации по подготовке к экзамену	8
6.	Список рекомендуемой литературы	10

Введение

В курсе «Операционное управление персоналом» раскрываются концептуальные основы управления персоналом. Характеризуется формирование системы управления персоналом. Определяется роль кадровой политики и кадрового планирования в фирме. Обозначается организация работы с персоналом фирмы: технология найма, оценки и отбора персонала, технология управления профориентации, адаптацией и обучением персонала, технология управления развитием и поведением персонала. Апробируется оценка эффективности управления персоналом.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у магистров части профессиональной компетенции ПК-1 по направлению подготовки 38.04.03 – Управление персоналом.

Задачами дисциплины является:

- формирование знаний в области операционного управления персоналом, направленных на повышение кадрового потенциала организации;
- формирование знаний нормативно-правовых основ операционного управления персоналом организации;
- формирование навыков эффективного использования различных методов найма и адаптации, обучения и развития, мотивации и стимулирования персонала;
- формирование навыков оценки результативности персонала организации;
- формирование современных знаний о методах оценки результатов работы по управлению персоналом;
- ознакомление с основными тенденциями в практике управления персоналом в организациях как в России, так и за рубежом.

Учебная дисциплина «Операционное управление персоналом» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений (Б1.В.04), её освоение происходит на 1 курсе (1 семестр).

Успешное изучение дисциплины «Операционное управление персоналом» обеспечивают следующие дисциплины: «Современные проблемы управления персоналом».

Компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплины «Операционное управление персоналом» могут быть востребованы при изучении дисциплины «Профессиональное развитие персонала», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности».

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
-------------------------------	------------------------------	---

ПК-1. Способен осуществлять кадровую политику по основным HR-процессам на операционном уровне	ИД-1 ПК-1 Применяет методы оперативного управления персоналом организации	Применяет методы оперативного управления персоналом в организации в рамках разработки и реализации кадровой политики по основным HR-процессам
	ИД-2 ПК-1 Контролирует исполнение поручений и задач, вносит своевременные коррективы в планы и задачи	Опираясь на знания операционного управления персоналом, контролирует исполнение поручений и задач, вносит своевременные коррективы в планы и задачи
	ИД-3 ПК-1 Разрабатывает стандарты деятельности подразделения и унификации HR-процессов	При осуществлении кадровой политики в организации разрабатывает стандарты деятельности подразделения и унификации HR-процессов

Задача курса состоит в том, чтобы дать студентам знания по теории операционного управления персоналом в организации, развить у них навыки самостоятельного решения, познавательной активности, умения отстаивать свою точку зрения, а также научить критически оценивать различные источники информации.

Методические указания составлены исходя из типовых требований и задач дальнейшего повышения качества подготовки студентов.

Целью выполнения самостоятельной работы – пополнение и закрепление теоретических знаний, полученных в области операционного управления персоналом в организации.

Методические указания составлены исходя из типовых требований и задач дальнейшего повышения качества подготовки студентов высших учебных заведений.

1. Общая характеристика самостоятельной работы студента

Цель самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины: формирование и закрепление знаний в области операционного управления персоналом в организации, обуславливающих формирование у студентов компетенций, предусмотренных программой дисциплины.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает подготовку к практическим занятиям, самостоятельное изучение литературы, подготовку к экзамену.

Целью самостоятельного изучения вопросов тем лекций является их углубленное изучение, закрепление и систематизация знаний по выделенным темам.

Целью выполнения практических работ является овладение знаниями и формирование умений в области антикризисного управления.

№	Вид самостоятельной работы	Форма контроля
	1 семестр	
1	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование
2	Подготовка к экзамену	Сдача экзамена
	Итого за 1 семестр	

2. План-график выполнения СРС по дисциплине

Подготовка к практическим занятиям в виде подготовки доклада по заданной проблематике выполняется последовательно в соответствии с учебным графиком.

3. Контрольные точки и виды отчетности по ним

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

4. Методические рекомендации по самостоятельному изучению литературы

Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно.

Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения - полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

1. Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться.
2. Сам такой перечень должен быть систематизированным.
3. Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
4. Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
5. При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...
6. Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанно читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить

информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)
2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)
3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)
4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;
3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;
4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

5 Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Подготовка к экзамену – это завершающий, наиболее активный этап самостоятельной работы студента над учебным курсом.

Студенту необходимо внимательно разобраться в записях лекций и в материалах практических занятий, систематизировать и упорядочить накопленные знания. Каждая тема имеет свои узловые, основные, концептуально обобщающие вопросы, вокруг которых собирается все остальное. Студент, способный на них ответить, может считать себя подготовленным, к экзамену.

Экзамен проводится по билетам, в каждом из них поставлены три вопроса (2 базового и 1 повышенного уровня) и задача. Экзамен проводится в устной форме, в которой экзаменуемый может выражать и свою точку зрения с соответствующей аргументацией.

Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

За 3-4 дня нужно систематизировать уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения, используя при этом листы опорных сигналов.

- Лучше сразу сориентироваться во всем материале и обязательно расположить весь материал согласно экзаменационным вопросам.

- Сама подготовка связана не только с «запоминанием». Подготовка также предполагает и переосмысление материала, и даже рассмотрение альтернативных идей.

Вопросы к экзамену по дисциплине «Операционное управление персоналом»

1. Персонал и трудовой потенциал организации
2. Сущность и принципы операционного управления персоналом
3. Методы операционного управления персоналом
(административные; экономические; социально-психологические)
4. Основные элементы системы операционного управления персоналом
5. Управление конфликтами в трудовых коллективах
6. Служба управления персоналом: понятие и функции
7. Место кадровой службы в управленческой структуре организации
8. Организационная структура службы управления персоналом
9. Основные направления работы службы управления персоналом
10. Требования, предъявляемые к сотрудникам службы управления персоналом
11. Наем персонала и его виды
12. Адаптация новых работников
13. Маркетинг персонала
14. Управление высвобождением персонала
15. Управление мотивацией и стимулированием трудового поведения
16. Основные понятия и теории мотивации персонала
17. Комплексная система мотивации персонала
18. Виды стимулирования труда и их основное содержание
19. Управление обучением и развитием персонала
20. Организация профессионального обучения и повышения квалификации
21. Становление и развитие деловой карьеры
22. Формирование кадрового резерва и работа с ним
23. Управление условиями работы сотрудника
24. Требования законодательства к организации рабочего места
25. Классификация рабочих мест
26. Направления организации рабочих мест на предприятии
27. Сущность и основные этапы коммуникационного процесса
28. Стиль руководства кадровой службой и элементы, его определяющие
29. Корпоративные стандарты в области управления персоналом
30. Создание корпоративной культуры
31. Методы оценки результативности персонала организации
32. Роль оценки персонала в системе управления персоналом
33. Основные методы оценки персонала
34. Традиционная система оценки персонала — аттестация
35. Кадровое делопроизводство в организации
36. Состав документации управления персоналом
37. Правила оформления и создания кадровых документов
38. Организация хранения документов по кадрам

39. Оценка результатов работы по управлению персоналом
40. Анализ эффективности управления персоналом
41. Аудит управления персоналом
42. Зарубежный опыт управления персоналом

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления. - 2-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2015. - 359 с.: табл., схемы. - Гриф: Рек. УМО. - Прил.: с. 303-358. - Библиогр.: с. 359. - ISBN 978-5-406-03968-7 экземпляров неограниченно

Дополнительная литература:

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 695 с.. - На учебнике гриф: Рек.МО. - Библиогр.: с. 678-688. - ISBN 978-5-16-003671-7, экземпляров 22
2. Золотарёва, О. И. Расходы на персонал, их бюджетирование Электронный ресурс / Золотарёва О. И., Голованева Е. А.: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 – управление персоналом. - Белгород: БелГАУим.В.Я.Горина, 2019. - 89 с., экземпляров неограниченно

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека «Онлайн»).
2. <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»).
3. <http://www.legislature.ru> (Сайт федерального портала «Законодательная власть» (законопроекты и комментарии)).
4. <http://www.amr.ru> (Сайт ассоциации менеджеров России (АМР)).
5. <http://www.e-executive.ru> (Сайт сообщества менеджеров и профессионалов).
6. <http://www.aup.ru> – (Сайт административно-управленческого портала).
7. <http://www.kodeks.net> (Сайт нормативно-правовой базы данных).