

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета управления

профессор В. Г. Кудряков
23 марта 2022 г.



Рабочая программа дисциплины
Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность
«Управление комплексным развитием сельских территорий»

Уровень высшего образования
магистратура

Форма обучения
очная

Краснодар
2022

Рабочая программа дисциплины «Управление человеческими ресурсами» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом министерства науки и высшего образования РФ 13 августа 2020 г. № 1000.

Автор:
к.ф.н., доцент



С.Н. Сычанина

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 14.03.2022 г., протокол № 10.

Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления от 22.03.2022 г., протокол № 3.

Председатель
методической комиссии
к.э.н., доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
д.э.н., профессор



М.В. Зелинская

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование комплекса знаний о роли человека в организации и способах взаимодействия в коллективе на основе стратегии сотрудничества, современной концепции управления человеческими ресурсами, умений применять технологии управления человеческими ресурсами, направленные на организацию команды и профессионального развития.

Задачи дисциплины:

— формировать навыки разработки стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели;

— развивать навыки преодоления разногласий, споров и конфликтов, возникающих в коллективе;

— выработать умения участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

— формировать навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

— выработать умения самостоятельно определять способы профессионального роста и планировать профессиональную траекторию и саморазвитие, учитывая требования рынка труда.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

В результате изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии со справочником квалификационных

требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Письмом Минтруда России 26 апреля 2017 г. N 18-1/10/В-3260) и справочником типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России)

Трудовая функция – управленческие умения (для должностей гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» всех групп должностей, категории специалисты высшей группы должностей, а также главной, ведущей и старшей групп должностей).

Трудовые действия:

- умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение;
- умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной обязательной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Управление комплексным развитием сельских территорий».

4 Объем дисциплины (144 часов, 4 зачетных единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	35	-
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	32	-
— лекции	10	-
— практические	22	-
— лабораторные		-
— внеаудиторная		-
— экзамен	3	-
— защита курсовых работ		-
Самостоятельная работа	109	-
в том числе:		
— курсовая работа		-
— прочие виды самостоятельной работы		-
Итого по дисциплине	144	-
в том числе в форме практической подготовки	-	-

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 1 курсе, в 1 семестре по учебному плану очной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
1	Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления. 1. Эволюция функции управления человеческими ресурсами. 2. Рынок труда, трудовые ресурсы, трудовой потенциал организации. 3. Человеческие ресурсы как объект управления.	УК-3 УК-6	1	2	4			21
2	Формирование человеческих ресурсов организации 1. Система управления человеческими ресурсами 2. Сущность, цели, задачи и уровни кадрового планирования. 3. Организация процесса набора претендентов на вакантную должность.	УК-3	1	2	4			21
3	Организация использования человеческих ресурсов 1. Кадровая политика и стратегии управления человеческими ресурсами. 2. Сущность профессионального развития человеческих ресурсов 3. Планирование и управление карьерой в организации.	УК-3 УК-6	1	2	4			21
4	Управление мотивацией че-	УК-	1	2	4			21

№ п /	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	человеческих ресурсов 1. Понятие, способы и теории мотивации. 2. Понятие и цели системы оценки человеческих ресурсов. 3. Сущность и задачи системы вознаграждения человеческих ресурсов.	5 УК- 6						
5	Коммуникации в организации. 1. Управление коммуникациями организации. 2. Управление конфликтами. 3. Морально-психологический климат как один из показателей эффективности деятельности организации.	УК- 5 УК- 3	1	2	6			25
Итого				10	22	-	-	109

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Управление человеческими ресурсами: метод. указания к практическим занятиям / сост. С. Н. Сычанина. – Краснодар: КубГАУ, 2022.
2. Управление человеческими ресурсами: метод. указания по самостоятельной работе / сост. С. Н. Сычанина. – Краснодар: КубГАУ, 2022.

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.
1	<i>Управление человеческими ресурсами</i>
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
	УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе меж-

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
культурного взаимодействия.	
1	<i>Управление человеческими ресурсами</i>
1	Кросс-культурный менеджмент
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.	
1	<i>Управление человеческими ресурсами</i>
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.					
УК-3.1. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели. УК-3.2. Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/ взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий. УК-3.3. Обладает навыками преодо-	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстри-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, Продемонстри-	доклад кейсы дискуссия творческое задание деловая игра тесты вопросы и задания для проведения экзамена

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>ления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.</p> <p>УК-3.4. Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.</p> <p>УК-3.5. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений.</p>			<p>рованы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>рованы навыки при решении нестандартных задач</p>	
<p>УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.</p>					
<p>УК-5.1. Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандарт-</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными не-</p>	<p>доклад кейсы дискуссия творческое задание тесты вопросы и задания для проведения экзамена</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
		ных задач с некоторыми недочетами	негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.					
<p>УК-6.1. Находит и творчески использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития.</p> <p>УК-6.2. Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста.</p> <p>УК-6.3. Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок.</p> <p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи.</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок.</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>доклад творческое задание тесты вопросы и задания для проведения экзамена</p>

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Темы докладов

Тема 1

1. Индустрия 4.0 – вызовы и перспективы на рынке труда.
2. Феномен деградации труда в управлении человеческими ресурсами.
3. Значение маркетинга на рынке труда и его возможность вырабатывать командную стратегию в организации.
4. Проблема безработицы и открытых вакансий на рынке труда.
5. Анализ рынка труда города Краснодара применительно к получаемой профессии.

Проблемы и перспективы.

6. Анализ рынка труда Краснодарского края применительно к получаемой профессии. Проблемы и перспективы.

Тема 2

1. Влияние кадрового менеджмента на личную жизнь работников.
2. Специфика отрасли и выбор подхода к управлению человеческими ресурсами, направленный на выработку командной стратегии для достижения поставленной цели.
3. Влияние процесса глобализации на подходы к управлению человеческих ресурсов и организации работы в команде.
4. Имидж организации как работодателя и его формирование, направленное на развитие способности организовывать и руководить работой команды.
5. Самомаркетинг и его направления.

Тема 3

1. Значение определения кадрового потенциала в кадровой политике.
2. Значение анализа рабочих мест в кадровом планировании.
3. Особенности реализации кадровой политики (на примере зарубежной компании).
4. Особенности реализации кадровой политики (на примере российской компании).
5. Кадровая политика инновационно-ориентированной организации.
6. Концепция качества трудовой жизни.
7. Индексы и индикаторы человеческого развития.
8. Забастовка как крайняя мера разрешения коллективного трудового спора

Тема 4

1. Мотивация как один из методов повышения эффективности государственного и муниципального управления.
2. Эффективные технологии мотивации персонала в современной организации.
3. Сравнительный анализ иерархических теорий мотивации А.Маслоу и К.Альдерфера.
4. Сравнительный анализ теорий мотивации А.Маслоу и Ф.Герцберга.
5. Сравнительный анализ теории ожидания В.Врума и теории усиления Б.Скиннера.
6. Сравнительный анализ теорий мотивации А.Маслоу и Ш.Ричи- П.Мартина

7. Влияние стиля руководства на мотивацию персонала
8. Мотивационный кризис персонала : причины и пути выхода
9. Теория равенства С. Адамса. Использование мотивационной модели С. Адамса в практике управления российскими предприятиями
10. Самомотивация как эффективное решение больших трудоемких задач

Темы дискуссии:

Тема 1

Какие ключевые проблемы стоят перед государством в сфере управления человеческими ресурсами и возможно ли их решить? Как, учитывая выявленные проблемы, планировать свою профессиональную траекторию?

Тема 2

Что лучше – работа в команде в организации или удаленная работа?

Тема 3

Карьерист- хорошо это или плохо?

Тема 4

Конкуренция между работниками - преимущество для организации или проблемы?

Влияет ли разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия между работниками организации на эффективность управления человеческими ресурсами?

Тема 5

Нужен ли HR-менеджер в организации? В какой организации нужен и когда? Как ему необходимо организовать деятельность персонала в коллективе, чтобы реализовать стратегию сотрудничества?

Творческое задание

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе, участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других магистрантов (методом взаимного рецензирования).

На семинарских занятиях применяются интерактивные технологии обучения. Магистранты готовят и защищают перед оппонентами творческие задания.

Тема 1

1. Изучите парадигмы управления. Определите, что является объектом управления в зависимости от различных парадигм управления людьми в организации и как происходила организация работ коллектива для достижения поставленной цели. Отрадите их в таблице 1

Таблица 1 – Парадигма управления людьми в организации

Парадигма	Объект управления	Требования к руководителям	Основные функции службы управления персоналом
Управление кадрами (трудовыми ресурсами)			
Управление персоналом			
Управление человеческими ресурсами			
Управление человеком в социально-культурном контексте			

2. Изучить вызовы Индустрии 4.0 системе образования: возможные изменения в формировании компетенций и заполнить таблицу

Таблица 1– Новые требования к работнику

Новые требования к работнику на рынке труда	Характеристика
1. Изменения сущности работы и задач, выполняемых работником	
2. Смена масштабов функционирования организации	
3. Отношение работников к изменениям	
4. Доминирующий стиль управления	
5. Рабочее время	
6. Трудовой договор	
7. Местонахождение рабочего места (офиса)	
8. Особенности рабочей команды	
9. Уровень языка для бизнес-общения	
10. Уровень понимание культурного контекста взаимодействия	
11. Трудовая биография работника (карьера)	
12. Зарплата и социальная защита	

На основании составленной таблице определите профессиональную траекторию своей деятельности с учетом требований рынка труда.

Тема 2

1. Проанализируйте организационную структуру крупной коммерческой компании, уточните виды деятельности



Задание: в связи с реструктуризацией организации Вам необходимо оптимизировать структуру, штатный состав и численность службы на 15%. Предложите свой вариант новой структуры. Определите место и функции кадрового подразделения в данной организации.

2. Необходимо найти кандидата на должность директора филиала АО Тандер в г. Барнаул Алтайского края. Для этого необходимо:

определить критерии на замещение вакантной должности;

разработать программу поиска данного кандидата;

составить мотивационное предложение о работе.

Тема 3

1. Проанализируйте статистические данные по показателям кадрового состава организации ООО «Старт». На основании этих данных разработайте кадровую политику на следующий год для данной организации

Таблица– Структура трудовых ресурсов в ООО «Старт»

Категория персонала	2018г.		2019г.		2020г.		Отклонение (+,-)
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	
Всего работников	178	100	179	100	169	100	
Персонал основной деятельности - всего	142	79,55	139	77,72	143	84,82	
в том числе	120	67,76	119	66,33	124	73,43	
рабочие	4	1,9	3	1,7	3	1,71	
руководители	18	9,89	17	9,69	16	9,68	
специалисты	36	20,45	40	22,28	26	15,18	
Персонал неосновной деятельности							

Таблица - Качественный состав трудовых ресурсов по возрасту

Возраст	2018г.		2019г.		2020г.		Отклонение (+,-)
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	
Всего работников	178	100	179	100	9	100	
16-24 года	13	7,22	15	8,23	46	8,72	
25-29 лет	25	14,33	28	15,43	26	15,26	
30-39 лет	43	24,05	47	26,14	44	26,43	
40-49 лет	31	17,15	28	15,47	28	16,35	
50-54 года	59	33,14	56	31,49	51	30,22	
55 лет и старше	7	4,11	5	3,24	5	3,02	

Таблица - Качественный состав трудовых ресурсов по уровню образования

Уровень образования	2018г.		2019г.		2020г.		Отклонение (+,-)
	Кол-во, чел	Уд. вес, %	Кол-во, чел	Уд. вес, %	Кол-во, чел	Уд. вес, %	
Всего работников	178	100	179	100	169	100	
Высшее	11	5,91	11	5,95	9	5,14	
Средне-специальное	29	16,52	31	17,43	31	18,17	
Среднее	123	68,9	120	67,17	113	66,75	
Базовое и начальное	15	8,67	17	9,45	16	9,94	

Таблица - Динамика изменения численности персонала

Показатель	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонение (+,-)
Плановая численность персонала, чел	184	183	181	
Среднесписочная численность				

работающих, чел	178	179	169	
Принято на предприятие, чел	35	41	48	
Выбыло с предприятия - всего, чел	21	19	14	
в том числе				
на учебу	-	-	1	
в вооруженные силы	-	3	-	
на пенсию и по другим				
причинам, предусмотренным законом	3	8	2	
по собственному желанию	16	10	9	
за нарушение трудовой дисциплины	2	1	3	
Кол-во работников, проработавших				
весь год, чел	157	160	155	
Коэффициенты оборота, %:				
- по приему	0,197	0,229	0,284	
- по выбытию	0,118	0,106	0,083	
Коэффициент текучести, %	0,101	0,061	0,071	
Коэффициент постоянства				
персонала предприятия, %	0,882	0,894	0,917	

2. Изучите на Положение об обучении и развитии персонала ООО «Парето-Принт». Составьте оперограмму процесса профессионального развития данной организации и заполните таблицу 1

Таблица 1 – Оперограмма процесса профессионального развития персонала в ООО «Парето-Принт»

Функции	исполнители			
	Кадровое подразделение	Подразделения, имеющие потребность в организации мероприятий по профессиональному развитию	Руководитель организации	Другие должности участвующие в выполнении данной процедуры

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

Тема 4

1. Изучите статистические данные о сотрудниках с высоким и низким уровнем мотивации (источник: <https://www.wrike.com/ru/blog/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2020-goda/>)

Сопоставьте экономические и неэкономические методы стимулирования. Выберите наиболее подходящие способы стимулирования (не менее пяти) повышающие мотивация, опираясь на результаты, приведенные выше, для следующих категорий работников:

- глава сельского поселения;

- сотрудник правоохранительных органов;

- деятель искусства;
- специалист общего отдела администрации муниципального образования;
- учитель сельской школы;
- начальник кадровой службы коммерческой компании.

2. Изучите Положение о проведении аттестации персонала в коммерческом предприятии. Составьте оперограмму процесса аттестации персонала в данной компании и заполните таблицу 1

Таблица 1 – Оперограмма процесса аттестации персонала в (название организации)

Функции	исполнители			
	Кадровое подразделение	Подразделения, имеющие потребность в организации мероприятий по деловой оценке	Конкурсная комиссия	Другие должности участвующие в выполнении данной процедуры

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

Кейсы

Тема 1

Задание Управление человеческими ресурсами в высокотехнологичном бизнесе: точки роста (текст Э.В. Бушкова-Шиклина Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского Серия Социальные науки 2012, №4 (28))

Рассмотрим особенности управления развитием человеческих ресурсов на примере одной из наиболее активно развивающихся организаций Кировской области – ООО «МЦ». Данная компания является одной из крупнейших по производству и реализации мебели в России, существует на рынке более 20 лет, в течение которых создано передовое инновационное производство, спроектированное и управляемое на основе западных технологий по принципу вертикального цикла: самостоятельная разработка для своих моделей механизмов трансформации, собственная металло- и деревообработка и пр.

Компания владеет десятками патентов на изобретение различных механизмов, опций и элементов мебели. В организации создана сильнейшая торговая сеть – более 400 торговых точек в 26 регионах России и странах ближнего зарубежья. Поддержание высокого уровня производства и обслуживания клиентов обеспечивается собственной системой менеджмента качества, а также работой со специалистами, имеющими мировой опыт.

В связи с тем, что компания активно развивается как в сфере инновационного производства, так и в сфере реализации продукции (коммерции), перед ней возникает ряд задач: поиск и «формирование» специфической целевой аудитории – потребителей высокотехнологичной мебели, обеспечение устойчивого спроса (лояльности) со стороны данной аудитории, обеспечение высокой культуры обслуживания и в целом конкуренто-

способности продукции и услуг по ее продвижению. Активное внедрение инноваций в производственный процесс и рыночная ориентация компании приводят к необходимости значительных инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов. Это находит свое отражение в мероприятиях кадрового менеджмента, социальной политики и развитии корпоративной культуры.

Характеристики человеческих ресурсов и задач управления ими также во многом определяются спецификой развития региональных отделений компании, а также функциональными особенностями различных категорий персонала. Так, одним из важнейших направлений кадрового менеджмента становится постоянное обучение работников: подготовка высококвалифицированных рабочих, менеджеров и специалистов на базе «Центра развития персонала», реализация программы «Обучение и развитие персонала». В рамках социальной политики реализуются программы «Безопасность и комфортные условия труда», «Здоровье сотрудников и детей», «Спорт и отдых», «Молодая семья», «Наши дети»; поддерживается установка на здоровый и активный образ жизни (арендуются спортивные залы и бассейны, ежемесячно проходят соревнования и турниры); осуществляется профориентационная работа с учебными заведениями области (встречи со школьниками и студентами, проект по временному трудоустройству «Лето с МЦ», программа «Стажер» и др.).

Основными направлениями развития корпоративной культуры являются: проведение корпоративных праздников, поддержание корпоративного стиля, акцентирование в работе на основных принципах миссии организации – «искренне заботиться о клиенте, превосходить его ожидания и выстраивать отношения на всю жизнь».

Вопросы для обсуждения:

1 Прочитав предлагаемый материал, выявите основные направления развития HR - менеджмента.

2 Какие технологии в сфере управления человеческими ресурсами находят наибольшее применение в нынешних условиях и составляют перспективу развития менеджмента персонала?

3. Что еще можно предложить компании для эффективного управления человеческими ресурсами?

Тема 2

Задание «Формирование человеческих ресурсов в АО «ФПК»

АО «ФПК» считает свой персонал важнейшим активом и основой конкурентоспособности.

Компания управляет человеческим капиталом таким образом, чтобы обеспечить реализацию стратегических целей и создать условия для личностного роста сотрудников. Привлечение и закрепление персонала, его непрерывное развитие и социальная поддержка являются приоритетными направлениями социальной и кадровой политики АО «ФПК».

Структура персонала

Численность персонала Компании составляет 60 982 человека.

Основная часть (37,8 тыс. человек, или 61,9 % сотрудников) занята непосредственно обслуживанием пассажиров.

Компания сохраняет баланс между молодыми и более опытными сотрудниками. Средний возраст сотрудников – 40 лет. Молодежь в возрасте до 35 лет составляет 33 % от общей численности персонала. Большинство сотрудников (65 %) – женщины.

Показатель текучести персонала за 2018 год в сравнении с предыдущим годом увеличился на 1,1 % и составил 9,2 % (в 2017 году – 8,1 %). Основными причинами роста текучести стали выход сотрудников на пенсию по возрасту, а также упразднение Юго-Восточного и Южно-Уральского филиалов с 1 апреля 2018 г. Индекс стабильности персонала составляет 67 % (в 2017 году – 68 %).

Подбор сотрудников в Компанию осуществляется в двух основных сегментах должностей: массовом и в категории «руководители и специалисты».

АО «ФПК» стремится привлекать талантливых людей, которые смогут внести свой вклад в развитие Компании. На массовые должности (проводник пассажирского вагона, билетный кассир) в основном привлекаются внешние кандидаты. При подборе руководителей и специалистов отдается предпочтение внутренним кандидатам. С внешнего рынка приглашаются редкие и уникальные специалисты.

В рамках отбора и оценки кандидатов используются различные оценочные процедуры: интервью, профессиональные тесты, личностные опросники и тесты способностей. При проведении оценки применяется модель корпоративных компетенций 5К+Л, где:

Компетентность – наличие профессиональных компетенций, способность учиться и развиваться, готовность делиться опытом и передавать знания;

Клиентоориентированность – ориентация на пользу для клиентов Компании;

Корпоративность и ответственность – ориентация на интересы Компании, умение работать в команде, нацеленность на результат;

Качество и безопасность – ориентация на качество и эффективность, обеспечение безопасности;

Креативность и инновационность – выдвижение инициатив и внедрение инноваций, поддержка инициатив других;

Лидерство – воодушевление и вовлечение других, мотивирование и убеждение без административного давления.

В течение года оценку уровня развития корпоративных компетенций прошли свыше 20,5 тыс. человек.

Вопросы для обсуждения:

Каким образом происходит оценка кандидатов на вакантные должности?

Определите приоритеты при подборе сотрудников в организацию.

Какие внешние и внутренние источники привлечения кандидатов можно рекомендовать организации?

Тема 3 «Профессиональное развитие сотрудников в АО «ФПК»

Более 2,4 тыс. человек прошли подготовку по рабочим профессиям и должностям служащих в 2018 году.

Обучение персонала проводилось по следующим основным направлениям:

современные технологические процессы ремонта и обслуживания пассажирских вагонов;

особенности конструкции, эксплуатация, техническое обслуживание и диагностика неисправностей систем узлов двухэтажных пассажирских вагонов;

обеспечение транспортной безопасности;

формирование культуры безопасности и системы менеджмента безопасности движения в пассажирском комплексе;

«Мастер делового администрирования» по направлению «Управленческая экономика»;

организация производственного инструктажа методом TWI (Training within Industry – обучение на производстве);

построение системы управления рисками в организации;

современные методы клиентоориентированного обслуживания пассажиров;

особенности обслуживания маломобильных пассажиров на железнодорожном транспорте;

актуальные вопросы внутреннего контроля (бухгалтерского и налогового учета).

Особое внимание Компания уделяет профессиональному развитию сотрудников, состоящих в резерве на руководящие должности. В 2018 году 44 перспективных сотруд-

ника прошли обучение по программам подготовки резерва руководителей пассажирского комплекса, 18 человек – по программе «Корпоративный лидер – 2018».

Обучение персонала в Компании проводится по 80 корпоративным программам обучения, из которых десять – вновь разработанные в течение 2018 года. Развивается материально-техническая база Корпоративного кадрового учебно-методического центра АО «ФПК».

В рамках Инвестиционной программы 2018 года реализованы такие проекты, как: оснащение лицензированных кабинетов мультимедийными досками с короткофокусными проекторами и ноутбуками;

закупка специализированного медицинского оборудования – тренажеров-манекенов для отработки навыков оказания первой помощи (диагностирования признаков жизнедеятельности, проведения сердечно-легочной реанимации и оказания первой помощи при кровотечениях, ожогах различной степени и пр.);

поставка в Центр электрифицированного стенда и макета по изучению электропневматического тормоза и его основных блоков.

Материально-техническая и методическая база Центра позволяет:

влиять на качество освоения учебных программ и отработку обучающимися практических навыков;

формировать клиентоориентированное поведение, эффективно взаимодействовать с пассажирами при предоставлении сервисных услуг;

совершенствовать знания корпоративных стандартов сервисного обслуживания.

В 2018 году проведено более 10 тыс. тренингов без отрыва сотрудников от основной деятельности. Регулярно пополняется база методических материалов для проведения практических занятий по развитию у сотрудников навыков клиентоориентированности.

118,2млн руб. составили расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала в 2018 году. Почти 3тыс. руководителей и специалистов прошли обучение по программам дополнительного профессионального образования в 2018 году

С целью определения приоритетных направлений обучения руководителей и формирования планов индивидуального развития в 2018 году проведена оценка корпоративных компетенций ключевых руководителей методом «360 градусов».

В Институте экономики и финансов РУТ (МИИТ) завершилось обучение первой корпоративной группы сотрудников, состоящих в резерве на должность начальника пассажирского поезда, по программе высшего образования по направлению «Менеджмент». Дипломы о высшем образовании получили 22 сотрудника структурных подразделений филиалов АО «ФПК».

По программе бакалавриата направления «Менеджмент» с использованием дистанционных образовательных технологий продолжают обучение 40 сотрудников поездных бригад.

Для обеспечения персоналом поездов в летний период Компания ежегодно, начиная с 2010 года, привлекает студентов для работы проводниками пассажирских вагонов. Летом 2018 года 11 204 студента более чем из 350 образовательных учреждений других отраслей и ведомств (непрофильных для АО «ФПК») были трудоустроены в структурные подразделения филиалов Компании. Кроме того, четвертый год подряд АО «ФПК» привлекает студентов в период зимних каникулярных перевозок.

Вопросы для обсуждения:

На какие категории персонала направлена система развития в компании?

На сколько эффективна, на Ваш взгляд, существующая система профессионального развития в организации и почему?

Какие мероприятия можно предложить для совершенствования системы профессионального развития организации?

Задание «Система мотивации в АО «Тандер»

Мероприятия, проводимые в компании АО «Тандер», направлены на создание у работников позитивной мотивации и желания трудиться. В своих сотрудниках организация в лице её генерального директора ценит в первую очередь творческий потенциал, неординарность мышления и инициативность, а также умение работать в команде.

В 2005 году в АО «Тандер» было разработано Положение о мотивации персонала, согласно которому в ЗАО «Тандер» применяются два вида мотивации персонала: материальная и нематериальная мотивация персонала. В организации используются следующие виды материального стимулирования труда:

- повременно-премиальная система оплаты деятельности сотрудников;
- премии за основные результаты деятельности, которые предоставляются руководителям, специалистам и служащим с учетом их вклада в выполнение плана;
- доплаты за работу в сверхурочное время, а также в выходные и праздничные дни.

Согласно Положению об оплате труда работников АО «Тандер», обязательными доплатами на предприятии являются: доплаты за ночное время, при совмещении профессий, за работу в праздничные дни, при совместительстве.

Таблица – Обязательные доплаты к основной части заработной платы на предприятии

№	Виды доплат	Размер доплат, %
1	За работу в ночное время с 22.00 до 06.00	40%
2	При совмещении профессий	От 30 до 100%
3	За работу в праздничные дни	В размере одинарной часовой ставки
4	При совместительстве	Оплата производится по высоки часовым тарифным ставкам

К нематериальным методам стимулирования труда персонала относятся карьерное развитие, конкурсы «Лучший сотрудник» на уровне филиала и на уровне компании.

Руководство ЗАО «Тандер» считает аттестацию наиболее эффективной формой оценки персонала. Одной из целей проведения аттестации является мотивация работников к более эффективному выполнению им своих должностных обязанностей путем совместного обсуждения результатов его работы, признания его заслуг и предоставления ему возможности обсудить свою работу с руководителем. Периодичность проведения аттестации определяется руководством и для различных категорий персонала может быть разной. В среднем аттестация проводится не чаще, чем один раз в год, и не реже одного раза в три года.

В ЗАО «Тандер» проводится ежегодная аттестация по определению квалификации, стажа работы, профессионального опыта, ответственности, условий труда, уровня психологической и физической нагрузки. Такой подход позволяет связать профессиональное мастерство сотрудника, его отношение к работе, условия труда и трудность работы. Это способствует вертикальной карьере работника, а также его стремлению работать более эффективно, потому что более ответственное отношение к работе и рост квалификации приведет к увеличению неизменной части дохода.

Большое значение в системе мотивации сотрудников ЗАО «Тандер» играет карьерный рост всех сотрудников компании. В компании можно выделить два пути развития сотрудника магазина – профессиональный и карьерный. Профессиональный рост продавца предполагает рост знаний, навыков и опыта в данной конкретной области сотрудника. Это достигается с помощью:

- повышения категории;
- наставничества новых сотрудников;
- участия в обучении сотрудников в качестве внутреннего преподавателя путем подготовки методических материалов, участия в аттестации в качестве внутреннего преподавателя;
- стажировки в других магазинах;
- обучения на тренингах.

Вопросы для обсуждения:

1. Прочитав предлагаемый материал, выявите основные направления мотивации персонала компании
2. Каковы интересы работодателей при анализе существующей системы мотивации?
3. Какие мероприятия по повышению мотивации сотрудников можно предложить компании в условиях кризиса?

Тема 5

Задание «Коммуникации в организации»

Кейс 1

В бухгалтерии в одном кабинете работают две сотрудницы. Одна из них молодая, другая в предпенсионном возрасте, но обе хорошие специалисты. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, старшая сотрудница регулярно вмешивается в работу молодой: дает ей советы, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, женщина предпенсионного возраста постоянно обращает внимание на то, как выглядит молодой специалист, пытается ее по-своему «образумить». При этом старшая сотрудница делает это без злого умысла - таким образом, она беспокоится о своей «неопытной» коллеге. Как следует поступить женщинам в данной ситуации?

Кейс 2

В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше - средний возраст персонала - 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно - они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно выйти из подобной ситуации?

Кейс 3

В коллективе есть сотрудник, считающий себя «душой компании» - он постоянно шутит, рассказывает анекдоты, регулярно уходит на перекуры и зовет половину отдела с собой. Большинству работников такое поведение кажется неуместным - мало того, что шутки балагура далеко не всегда смешные, при этом он еще и отвлекает коллег от работы. Однако напрямую попросить весельчака умерить свой пыл сотрудники стесняются. Что следует предпринять его коллегам?

Кейс 4

В коллективе работают менеджер и его ассистент. Первый регулярно нагружает своего помощника работой, а сам большую часть рабочего времени сидит в социальных сетях, разговаривает с коллегами и подолгу обедает. Однако итоговый результат совместной работы он преподносит как свою личную заслугу, за что регулярно получает от начальства благодарности и премии, в то время как ассистент остается в тени. Как помощнику выйти из этой ситуации?

Деловая игра

Тема 5. Цель задания – выработка навыков использования различных методов коммуникаций, принятия решений в новых условиях, тренинг делового общения, формирование навыков преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.

Содержание задания:

- 1) Постановка задачи.
- 2) Разработка программы действий.
- 3) Выступления лидеров команд и дискуссия.
- 4) Подведение итогов разбора ситуации.

Проблемная ситуация.

Место действия – ООО «Старт». В последнее время эффективность работы резко снизилась. Системой стала работа в выходные дни, высокая текучесть кадров.

Коллектив ежегодно обновляется на 30-35%. Около 40% составляют молодые работники, которые получают заработную плату, рассчитываемую по ставкам 3-х летней давности. В последнее время участились нарушения трудовой дисциплины, опоздания, прогулы. Резко возросло количество жалоб на работу сотрудников. За последний год уволилось 3 заместителя начальника по персоналу. Не ведется работа по оценке персонала, его развитию. Некоторые вакансии не могут заполнить в течение 3-4 месяцев.

Два дня назад приказом директора организации был освобожден от занимаемой должности заместитель по персоналу.

Исходя из проблемной ситуации, необходимо выполнить следующее задание.

Задание:

Вы назначены на должность заместителя директора по персоналу ООО «Старт». Коллектив с Вами еще не знаком. Вам необходимо выступить перед работниками.

Подготовьте тезисы своего выступления, придерживаясь следующего плана:

- Что Вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (Ваше прошлое, настоящее, планы о будущем)?
- Какие мотивы побудили Вас прийти именно на эту должность?
- Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям? Какие задачи Вы хотели бы решать?
- Что Вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
- Как Вы представляете себе будущее трудового коллектива?

Постарайтесь спрогнозировать свое поведение, если в первый день работы Вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из подчиненных обратился с просьбой предоставить завтра отгул, т.к. ему надо навестить больного родственника за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из ваших подчиненных.
3. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего заместителя.
4. Вам доложат о том, что сегодня два специалиста не вышли на работу по неуважительной причине.
5. Вам позвонят и, не представившись, потребуют определить трех человек, которые должны будут принять участие в общегородском субботнике.
6. Вам предложат вечером после работы собраться в узком кругу и отметить вступление в должность.

Оценка деятельности команд и определение победителя

Оценка производится по пятибалльной системе.

Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- а) глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- б) обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- в) активность группы поддержки (команды претендента);
- г) корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- д) соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

Тестовые задания

1. В Вашей организации кадровая деятельность направлена на долгосрочные взаимные отношения между работником и работодателем, а также на сопровождение трудовой деятельности человека желаемой удовлетворенностью. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

*** управление человеческими ресурсами**

управление человеческим капиталом

управление персоналом
управление людьми

2. Определите требования, предъявляемые работникам организацией, использующей концепцию управления человеческими ресурсами.

*** работник должен обладать интеллектом, эмоционально-сознательным, осмысленным поведением, которое позволит ему эффективно выполнять трудовые функции**

работник должен жить в том регионе, в котором находится организация

работник должен быть физически здоров и пройти диспансеризацию

работник должен быть с высшим образованием и учиться в аспирантуре вузов того региона, в которой находится организация

3. Изучите данные таблицы и определите коэффициент оборота по выбытию

Таблица – Анализ движения муниципальных служащих в администрации муниципального образования

Показатель	2021 г.
Среднесписочная численность служащих, чел.	136
Принято работников, чел.	17
Уволено работников, чел. в том числе:	16
уволено по собственному желанию,	12
уволено за нарушение трудовой дисциплины	0
по другим причинам	4
Количество работников, сменивших должность, чел.	11

*** 0,12**

299

2,36

0,485

4. Изучите данные таблицы и определите коэффициент оборота по приему

Таблица – Анализ движения муниципальных служащих в администрации муниципального образования

Показатель	2021 г.
Среднесписочная численность служащих, чел.	136
Принято работников, чел.	17
Уволено работников, чел. в том числе:	16
уволено по собственному желанию,	12
уволено за нарушение трудовой дисциплины	0
по другим причинам	4
Количество работников, сменивших должность, чел.	11

*** 0,125**

2,65

13

0,178

5. ООО «Рассвет» производит сельскохозяйственную продукцию и реализует ее на Краснодарском рынке. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 98. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 6 человек. Необходимо рассчитать коэффициент текучести кадров.

*** 0,09**

45

2,06

3,285

6. ЗАО «Квадрат» реализует на Краснодарском рынке строительные материалы. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 204. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 19 человек, уволено за нарушение трудовой дисциплины – 5 человек, принято 17 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 9 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по выбытию.

*** 0,12**

3,25

126

5,25

7. ИП «Орлов» осуществляет организации праздничных мероприятий. Среднесписочная численность человек составляет 24. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 2 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по приему.

*** 0,29**

1,28

35,6

59

8. Среднесписочный численность в администрации Муниципального образования составляет 34 человека. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 8 человек, принято 6 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 2 человека. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по приему.

*** 0,18**

15

0,48

5,26

9. Среднесписочный численность в администрации Муниципального образования составляет 43 человека. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 8 человек, принято 6 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 2 человека. Необходимо рассчитать коэффициент текучести кадров.

*** 0,19**

42,3

10. Приведите в соответствие показатели системы управления человеческими ресурсами

Формирование человеческих ресурсов	Планирование потребностей в человеческих ресурсах, маркетинг персонала, кадровый мониторинг, подбор и наем работников, адаптация новых работников
Использование человеческих ресурсов	Проектирование рабочих мест, управление рабочим временем, условия безопасности труда, деловая оценка, оплата и стимулирование труда
Развитие человеческих ресурсов	Профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка, ротация, делегирование полномочий, планирование карьеры

1. В Вашей организации кадровая деятельность направлена на долгосрочные взаимные отношения между работником и работодателем, а также на сопровождение трудовой деятельности человека желаемой удовлетворенностью. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

*** управление человеческими ресурсами**

управление человеческим капиталом

управление персоналом

управление людьми

2. Определите требования, предъявляемые работникам организацией, использующей концепцию управления человеческими ресурсами.

*** работник должен обладать интеллектом, эмоционально-сознательным, осмысленным поведением, которое позволит ему эффективно выполнять трудовые функции**

работник должен жить в том регионе, в котором находится организация

работник должен быть физически здоров и пройти диспансеризацию

работник должен быть с высшим образованием и учиться в аспирантуре вузов того региона, в которой находится организация

3. Изучите данные таблицы и определите коэффициент оборота по выбытию

Таблица – Анализ движения муниципальных служащих в администрации муниципального образования

Показатель	2021 г.
Среднесписочная численность служащих, чел.	136
Принято работников, чел.	17
Уволено работников, чел. в том числе:	16
уволено по собственному желанию,	12
уволено за нарушение трудовой дисциплины	0
по другим причинам	4
Количество работников, сменивших должность, чел.	11

*** 0,12**

299

2,36

0,485

4. Изучите данные таблицы и определите коэффициент оборота по приему
Таблица – Анализ движения муниципальных служащих в администрации муниципального образования

Показатель	2021 г.
Среднесписочная численность служащих, чел.	136
Принято работников, чел.	17
Уволено работников, чел. в том числе:	16
уволено по собственному желанию,	12
уволено за нарушение трудовой дисциплины	0
по другим причинам	4
Количество работников, сменивших должность, чел.	11

* **0,125**

2,65

13

0,178

5. ООО «Рассвет» производит сельскохозяйственную продукцию и реализует ее на Краснодарском рынке. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 98. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 6 человек. Необходимо рассчитать коэффициент текучести кадров.

* **0,09**

45

2,06

3,285

6. ЗАО «Квадрат» реализует на Краснодарском рынке строительные материалы. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Среднесписочная численность человек составляет 204. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 19 человек, уволено за нарушение трудовой дисциплины – 5 человек, принято 17 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 9 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по выбытию.

* **0,12**

3,25

126

5,25

7. ИП «Орлов» осуществляет организации праздничных мероприятий. Среднесписочная численность человек составляет 24. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 9 человек, принято 7 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 2 человек. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по приему.

* **0,29**

1,28

35,6

59

8. Среднесписочный численность в администрации Муниципального образования составляет 34 человека. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 8 человек, принято 6 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 2 человека. Необходимо рассчитать коэффициент оборота по приему.

* **0,18**

15

0,48

5,26

9. Среднесписочный численность в администрации Муниципального образования составляет 43 человека. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. За отчетный период в организации уволено по собственному желанию 8 человек, принято 6 новых сотрудников и количество работников, сменивших должность составляет 2 человека. Необходимо рассчитать коэффициент текучести кадров.

* **0,19**

42,3

2,36

45

10. Приведите в соответствие показатели системы управления человеческими ресурсами

Формирование человеческих ресурсов	Планирование потребностей в человеческих ресурсах, маркетинг персонала, кадровый мониторинг, подбор и наем работников, адаптация новых работников
Использование человеческих ресурсов	Проектирование рабочих мест, управление рабочим временем, условия безопасности труда, деловая оценка, оплата и стимулирование труда
Развитие человеческих ресурсов	Профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовка, ротация, делегирование полномочий, планирование карьеры

11. Определите понятие, которое характеризуется как процесс передачи и обмена информацией сообщающихся сторон: индивидов, социальных групп, организаций, государства и общества, учитывающих разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

* **коммуникации**

ротация

стимулирование

мотивация

12. Определите тип коммуникации, учитывающий разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия и включающий конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы

* **устная коммуникация**

письменная коммуникация

вербальная коммуникация

невербальная коммуникация

13. Определите тип коммуникации, учитывающий разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия и включающий письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронную почту

* **письменная коммуникация**

устная коммуникация

вербальная коммуникация

невербальная коммуникация

14. Определите понятие, под которым принято понимать помехи, препятствующие достижению цели взаимодействия, которая заключается в том, чтобы донести до аудитории сведения в той или иной форме (в виде сообщений-фактов, сообщений-действий), побудить к конкретным поступкам, передать эмоции и т. д., учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

* **коммуникативные барьеры**

отравитель

канал коммуникации

структура коммуникации

15. Определите последовательность процесса воздействия на мотивацию работников

1 Оценка потребностей.

2 Определение факторов, влияющих на мотивацию.

3. Построение мотивирующей рабочей среды.

4. Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.

5. Оценка эффективности воздействия.

16. Вам необходимо повысить мотивацию людей различного социального и культурного происхождения в организации. Укажите начальный этап Ваших действий

* **Оценка потребностей.**

Определение факторов, влияющих на мотивацию.

Построение мотивирующей рабочей среды.

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.

17. Определите соответствие групп потребностей с точки зрения мотивации трудовой деятельности

Потребности в содержательности труда	Потребность в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний
Потребности в общественной полезности работы	Отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции
Потребность в работе как источнике средств существования	Потребность в зарплате, адекватном трудовым усилиям работника; потребность в обеспечении достатка для своей семьи
Статусные потребности	Потребности, связанные с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом

18. Определите вид потребности, которая заключается в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний, способностей, умений и навыков; в самостоятельности, в повышении профессионального мастерства

* **потребности в содержательности труда**

потребности в общественной полезности работы

потребности в работе как источнике средств существования
статусным потребностям
принуждение

19. Определите фактор, который не влияет на трудовую мотивацию

*** характеристика политической ситуации в стране**

индивидуальные характеристики работников

характеристика выполненной работы

характеристика рабочей ситуации

20. Определите способ стимулирования, позволяющий добиться высокой результативности труда

*** подбор персонала с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами**
развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства

изменение стратегии развития организации

создание новой организационной структуры

21. Определите приоритеты собственной деятельности, если Вы собираетесь развивать личностный потенциал

*** развитие уровня гражданского сознания и социальной зрелости, ценностных ориентаций, интересов, потребностей в сфере труда, отношение к труду и пр.**

увеличение объема, глубины и разносторонности знаний (специальных и общих), трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности

развитие творческих способностей и склонностей, состояние здоровья, работоспособности, выносливости и пр.

22. Определите приоритеты собственной деятельности, если Вы собираетесь развивать квалификационный потенциал

*** увеличение объема, глубины и разносторонности знаний (специальных и общих), трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности**

развитие уровня гражданского сознания и социальной зрелости, ценностных ориентаций, интересов, потребностей в сфере труда, отношение к труду и пр.

развитие творческих способностей и склонностей, состояние здоровья, работоспособности, выносливости и пр.

23. Определите приоритеты собственной деятельности, если Вы собираетесь развивать психофизиологический потенциал

*** развитие творческих способностей и склонностей, состояние здоровья, работоспособности, выносливости и пр.**

увеличение объема, глубины и разносторонности знаний (специальных и общих), трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности

развитие уровня гражданского сознания и социальной зрелости, ценностных ориентаций, интересов, потребностей в сфере труда, отношение к труду и пр.

24. Вы, в рамках совершенствования своей деятельности, прошли обучение и увеличили объем специальных знаний и умений и можете выполнять трудовые функции более сложные. Определите вид потенциала, который вы совершенствовали.

* **квалификационный**
психофизиологический
личностный

25. Укажите понятие, которое отражает совокупность физических и интеллектуальных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в определенных условиях существенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда

* **трудовой потенциал**
организационная культура
концепция мотивации
кадровое планирование

26. Соотнесите виды и понятия трудового потенциала

квалификационный потенциал	объем, глубина и разносторонность знаний (специальных и общих), трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности
психофизиологический потенциал	творческие способности и склонности человека, состояние здоровья, тип нервной системы, работоспособность, выносливость и пр.
личностный потенциал	уровень гражданского сознания и социальной зрелости, ценностные ориентации, интересы, потребности в сфере труда, отношение к труду и пр.

27. Вы, в рамках совершенствования своей деятельности, прошли обучение, направленное на развитие творческих способностей и стали заниматься спортом. Определите вид потенциала, который вы совершенствовали.

* **психофизиологический**
квалификационный
личностный

28. Во время обучения в вузе ряд дисциплин был направлен на повышение уровня гражданского сознания и социальной зрелости. Определите вид потенциала, на развитие которого направлены дисциплины.

* **личностный**
психофизиологический
квалификационный

29. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую умение быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменение условий работы, распределять и перераспределять ограниченные ресурсы, управлять своим временем в условиях постоянно меняющегося потока рабочих задач

* **функционирование в условиях неопределенности**
междисциплинарность
умение работа с группами и отдельными людьми
способность к творчеству

30. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую способность к эффективному анализу большого объема информации; способность к выявлению закономерностей и к формиро-

ванию целостной картины происходящего; умение оценить риски и возможности, связанные с процессом принятия того или иного решения

*** системное мышление**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамен) Компетенция УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Вопросы к экзамену

1. Роль управления человеческими ресурсами в развитии и совершенствовании управления организацией в достижении поставленной цели.
2. Эволюция функции управления человеческими ресурсами
3. Уровни управления человеческими ресурсами и переход к командной стратегии.
4. Система управления человеческими ресурсами: понятие, подсистемы (линейного руководства и функциональные), цель, организация работы команды.
5. Методы управления человеческими ресурсами, направленные на формирование команды в коллективе.
6. Кадровое планирование: сущность, этапы, элементы, требования и способы организации с учетом интересов, особенностей поведения и мнений членов коллектива.
7. Уровни кадрового планирования персонала в коллективе.
8. Наём на работу: понятие, этапы, источники привлечения кандидатов, их достоинства и недостатки.
9. Отбор претендентов на вакантную должность: этапы, методы. Способы разрешения конфликтов и противоречий, возникающих при отборе, на основе учета интереса всех сторон.
10. Расстановка персонала: сущность, принципы, исходные данные, условия, распределение поручений, делегирование полномочий.
11. Маркетинг персонала: понятие, цель, задачи, принципы, направления, этапы и методы управления, направленные на выработку стратегии сотрудничества.
12. Информационная функция маркетинга персонала: изучение требований к персоналу и должностям, исследование внешней и внутренней среды организации, исследование рынка труда и имиджа организации.
13. Коммуникационная функция маркетинга персонала: объекты, цель, задачи, методы, источники и пути покрытия потребности в персонале, направленные на развитие сотрудничества в коллективе.
14. Планирование потребности в персонале: сущность, виды потребностей, принципы планирования и его этапы.
15. Кадровая политика организации: понятие, уровни, цели, задачи, принципы, мероприятия, учитывающие интересы, особенности поведения и мнений персонала.
16. Виды кадровой политики, этапы ее формирования и показатели эффективности, реализующие стратегию сотрудничества.
17. Стратегия управления человеческими ресурсами: понятие, особенности, элементы, виды.
18. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами: понятие, факторы, показатели, направленные на выработку командной стратегии.
19. Направления кадровой политики организации.
20. Характеристика управления человеческими ресурсами на государственной

гражданской службе.

21. Стратегический ассесмент и его роль в реализации управления человеческими ресурсами.
22. Кадровый документооборот: основные составляющие, принципы работы, роль в реализации кадровой политики.
23. Понятие и элементы модели компетенций (профессиональных и личностных качеств).
24. Конфликты в организации: понятие, виды, этапы, формы, направления и методы управления.
25. Основные формы и принципы увольнения персонала в кадровой политике.
26. Кадровый аудит и его планирование в организации.
27. Аудит методов и критериев отбора: основные задачи, требования, особенности.
28. Характеристика кадровых стратегий, направленных на развитие профессионального роста.
29. Традиционная система вознаграждения человеческих ресурсов: значение, цели.
30. Нетрадиционные методы вознаграждения человеческих ресурсов. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.

Практические задания для экзамена

1. Изучив особенности различных методов управления человеческими ресурсами, отметьте в таблице 1, к каким методам относится та или иная деятельность руководителя.

Таблица 1 – Методы управления человеческими ресурсами

Виды деятельности руководителя	Методы управления человеческими ресурсами
1. Установление норм выработки	
2. Разработка системы оплаты труда	
3. Разработка должностных инструкций	
4. Проведение социометрии, с целью выявления неформального лидера	
5. Тестирование персонала с целью выявления особенностей их темперамента	
6. Введение должности психолога в штатное расписание	
7. Разработки системы премирования персонала	
8. Издание приказа об увольнении сотрудника	
9. Разработка положений о структурных подразделениях организации	
10. Выделение сотрудникам беспроцентных ссуд на приобретение жилья	

2. Дать характеристику видам кадровой политики в организации и заполнить таблицу.

Таблица Характеристика видов кадровой политики в организации

Критерий	Вид кадровой политики	Описание
по степени влияния управленческого аппарата на кадровую	пассивная	
	реактивная	
	превентивная	

ситуацию	активная	
----------	----------	--

3. Дать характеристику видам кадровой политики в организации и заполнить таблицу.

Таблица Характеристика видов кадровой политики в организации

Критерий	Вид кадровой политики	Описание
по степени открытости организации по отношению к внешней среде	открытая	

4. Изучите сущность кадровой политики и заполните таблицу.

Таблица – Виды и мероприятия кадрового планирования

№	Виды кадрового планирования	Мероприятия кадрового планирования
1.	Планирование потребности в персонале	- - -
2.	Планирование привлечения, набора и оценки персонала	- - -
3.	Планирование организации управления персоналом	- - -

5. Изучите сущность кадровой политики и заполните таблицу.

Таблица – Виды и мероприятия кадрового планирования

№	Виды кадрового планирования	Мероприятия кадрового планирования
1.	Планирование обучения и развития персонала	- -
2.	Планирование расходов на содержание персонала	- -
3.	Планирование сохранения или высвобождения персонала	- -

6. Определите, что является объектом управления в зависимости от различных парадигм управления людьми в организации и как происходила организация работ коллектива для достижения поставленной цели. Отрадите их в таблице 1

Таблица 1 – Парадигма управления людьми в организации

Парадигма	Объект управления	Требования к руководителям	Основные функции службы управления персоналом
Управление кадрам (трудовыми ресурсами)			
Управление персоналом			
Управление человеческими ресурсами			
Управление человеком в социально-культурном контексте			

7. Составьте оперограмму процесса приема в организацию и заполните таблицу.

Таблица – Оперограмма процесса приема сотрудников в организацию

Функции	исполнители
---------	-------------

	Кадровое подразделение	Подразделения, имеющие вакантную должность	Руководитель организации	Другие должности участвующие в выполнении данной процедуры

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

8. Составьте оперограмму процесса деловой оценки персонала и заполните таблицу.

Таблица – Оперограмма процесса деловой оценки персонала в организации

Функции	исполнители			
	Кадровое подразделение	Подразделения, имеющие потребность в организации мероприятий по деловой оценке	Руководитель организации	Другие должности участвующие в выполнении данной процедуры

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

9. Определите функции управления в соответствии с функциональными подсистемами и заполните таблицу

Функциональные подсистемы	Функции управления
Подсистема планирования и маркетинга персонала	
Подсистема управления наймом и учетом персонала	
Подсистема управления трудовыми отношениями	
Подсистема обеспечения нормальных условий труда	
Подсистема управления развитием персонала	

10. Определите функции управления в соответствии с функциональными подсистемами и заполните таблицу

Функциональные подсистемы	Функции управления
Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала	
Подсистема управления социальным развитием	
Подсистема развития организационной структуры управления	

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом	
Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом	

Компетенция УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

Вопросы к экзамену

1. Передовой российский и зарубежный опыт адаптации и мотивации персонала.
2. Теории мотивации и их применение для повышения эффективности управления персоналом.
3. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования гражданских служащих.
4. Мотивация трудовой деятельности: понятие, виды потребностей, функции, способы, принципы построения мотивационной сферы, учитывая разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.
5. Теории мотивации: содержательный и процессуальный подходы.
6. Воздействие на мотивацию работников с учетом различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия: этапы, факторы.
7. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
8. Процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
9. Основные элементы системы мотивации труда персонала организации
10. Коммуникации в организации: понятие, значение, субъекты.
11. Формы, средства и методы коммуникации в организации, разрешающие конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон.
12. Корпоративные коммуникации и коммуникационные барьеры.
13. Удовлетворенность трудом, как основной аспект в управлении трудовым поведением персонала.

Практические задания для экзамена

1. Определить и дать характеристику основным мотивам, побуждающим выполнять трудовые функции на государственной службе и заполнить таблицу

№	Мотивы	Характеристика

2. Определить и дать характеристику основным методам нематериального стимулирования гражданских служащих и заполнить таблицу

№	Методы нематериального стимулирования граждански служащих	Характеристика

3. Определить и дать характеристику основным методам материального стимулирования гражданских служащих и заполнить таблицу

№	Методы материального стимулирования граждански служащих	Характеристика

4. Изучите теории мотивации К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, С. Адамса, Локка, Д. Мак-Грегора, Б. Ф. Скиннера и заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Основные положения теорий мотивации

№	Теории мотивации	Основные положения
1.	Теория ERG К. Альдерфера .	
2.	Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.	
3.	Теория двух факторов Ф. Герцберга.	
4.	Теория ожидания В. Врума.	
5.	Теория равенства С. Адамса.	
6.	Теория постановки целей Локка.	
7.	Теория «X» и «Y» Д. Мак-Грегора.	
8.	Теория научения Б. Ф. Скиннера.	

5. Сопоставьте экономические и неэкономические методы стимулирования. Выберите наиболее подходящие способы стимулирования (не менее пяти) для следующих категорий работников:

- глава сельского поселения;
- финансовый менеджер;
- бухгалтер бюджетной организации;
- преподаватель;
- начальник службы управления персоналом коммерческой компании

Компетенция УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Вопросы к экзамену

1. Трудовые ресурсы: понятие, структура, рынок труда.
2. Человеческие ресурсы как объект управления: признаки, структура, категории, приоритеты профессионального роста.
3. Профессиональное развитие человеческих ресурсов: понятие, мотивирующие факторы, значение.
4. Обучение персонала: понятие, виды (подготовка кадров, повышение их квалификации и переподготовка), концепции, направления профессионального роста.
5. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне его, саморазвитие.
6. Оценка эффективности обучения работника в организации: значение, критерии, способы.
7. Профессиональная карьера: понятие, виды, факторы формирования.
8. Планирование карьеры: понятие, задачи, мероприятия, оценка эффективности, планирование профессиональной траектории с учетом требований рынка.
9. Сущность и значение планирования карьеры для сотрудника и для организации
10. Резерв кадров: понятие, типы, принципы формирования, источники и исходные данные, этапы формирования.
11. Деловая оценка персонала: понятие, цели, задачи, принципы построения, этапы и условия эффективности учитывающие интересы и мнения сотрудников.

12. Показатели деловой оценки персонала: результативные, профессионального поведения, личностные качества.
13. Методы оценивания показателей деловой оценки, мотивирующие планирование профессиональной траектории.
14. Сущность и виды кадрового аудита.
15. Индивидуальный план развития сотрудников как результат деловой оценки и его преимущества для организации и сотрудника.
16. Аудит системы обучения персонала: основные требования, подходы и методы.
17. Основные направления, возможности и ограничения кадрового аудита.

Практические задания для экзамена

1. Составьте оперограмму управленческой процедуры, выполняемой службой управления персоналом в Вашей организации и заполните таблицу 1

Таблица 1 – Оперограмма разработки плана повышения квалификации персонала в (название организации)

Функции	исполнители			
	Начальник отдела кадров	Специалист отдела кадров	Юрист	Другие должности участвующие в выполнении данной процедуры

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

2. Определите содержание основных направлений работы по управлению персоналом и заполните таблицу

Направление работы	Содержание работы	Документационное обеспечение
Управление карьерой		
Развитие персонала		
Адаптация сотрудников		

3. Изучить вызовы Индустрии 4.0 системе образования: возможные изменения в формировании компетенций и заполнить таблицу

Таблица Новые требования к работнику

Новые требования к работнику на рынке труда	Характеристика
1. Изменения сущности работы и задач, выполняемых работником	
2. Смена масштабов функционирования организации	

3. Отношение работников к изменениям	
4. Доминирующий стиль управления	
5. Рабочее время	
6. Трудовой договор	
7. Местонахождение рабочего места (офиса)	
8. Особенности рабочей команды	
9. Уровень языка для бизнес-общения	
10. Уровень понимание культурного контекста взаимодействия	
11. Трудовая биография работника (карьера)	
12. Заработная плата и социальная защита	

На основании составленной таблице определите профессиональную траекторию своей деятельности с учетом требований рынка труда.

4. Составьте карьерограмму выпускника факультета управления, определяя реалистические цели профессионального роста, с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда, и заполните таблицу.

Таблица – Карьерограмма выпускника факультета управления

Должность	Планируемый срок замещения	Общие квалификационные требования к должности (образование, стаж)	Система квалификационных требований (знания, умения, навыки)	Методы профессионального развития
Губернатор Краснодарского края				
Студент				

5. Составьте оперограмму процесса профессионального развития персонала в организации и заполните таблицу 1

Таблица 1 – Оперограмма процесса профессионального развития персонала

Функции	исполнители			
	Кадровое подразделение	Подразделения, имеющие потребность в организации мероприятий по профессиональному развитию	Руководитель организации	Другие должности участвующие в выполнении данной процедуры

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Доклад.

Доклад – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний. Сопровождается презентацией материала.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращенный к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюдён (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0

Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на бóльшую часть вопросов	1
	не ответил на бóльшую часть вопросов	0

Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

Творческое задание.

В ходе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» обучающиеся обязаны выполнить индивидуальное задание. Цель выполнения задания заключается в выработке конкретных практических умений и навыков в разработке направлений совершенствование отдельных элементов системы государственного и муниципального управления.

Выполнение задания решает следующие задачи:

- помочь обучающимся осмыслить государственное и муниципальное управление как систему;
- рассмотреть содержание и особенности организации процесса государственного и муниципального управления, основные направления их совершенствования;
- сформировать у обучающихся знание процесса формирования и реализации государственной политики, разработки, принятия и осуществления государственных решений, механизмов ее совершенствования;
- вооружить обучающихся пониманием специфики государственного и муниципального управления в России в сравнении с другими странами
- овладеть навыками формирования государственной политики на современном этапе и совершенствования системы государственного и муниципального управления;
- овладеть навыками формирования механизмов реформации местного самоуправления в Российской Федерации.

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других обучающихся (методом взаимного рецензирования).

Для каждого докладчика назначается оппонент, который должен предварительно изучить подготовленный текст исследования обучающегося, и выступить противоположной точки зрения. Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от обучающихся не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат больший или меньший элемент неизвестности и могут иметь дискуссионный характер, несколько точек зрения и подходов к решению.

Творческое задание практическое и близкое к жизни придает смысл обучению, мотивирует обучающихся. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, сообучения, общения всех участников образовательного процесса, включая педагога. Творческое задание отвечает следующим критериям:

- не имеет однозначного и односложного ответа или решения;
- является практическим и полезным для обучающихся;
- связано с жизнью обучающихся;
- вызывает интерес у обучающихся;
- максимально служит целям обучения.

Этапы выполнения индивидуального творческого задания:

1. Обучающийся сообщает о теме, объекте, предмете и рабочей гипотезе будущего диссертационного исследования. Вместе с педагогом-предметником формируют индивидуальное задание, в которой необходимо отразить инструментарий и объект. Индивидуальное задание обучающийся должен согласовывать с научным руководителем.

2. Обучающийся изучает научную литературу, осуществляет стратегическую оценку объекта исследования, получает консультации от педагога-предметника и научного руководителя.

3. Обучающийся представляет результаты исследования (в виде презентации, статьи, научной работы и т. п.) и защищает их перед группой и оппонентом. Оппонент выдвигает противоположную точку зрения, а докладчик в споре с ним аргументирует свою.

Критерии оценивания творческого задания:

Оценка «отлично» ставится при условии:

- работа выполнялась самостоятельно;
- материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;
- работа оформлена с соблюдением всех требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена на высоком и доступном уровне.

Оценка «хорошо» ставится при условии:

- работа выполнялась самостоятельно;
- материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;
- работа оформлена с незначительными отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена хорошо.

Оценка «удовлетворительно» ставится при условии:

- работа выполнялась с помощью преподавателя;
- материал подобран в достаточном количестве;
- работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена удовлетворительно.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии:

- работа не выполнена;
- материал в достаточном количестве не подобран;
- работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы не проведена.

Дискуссия

Дискуссия – оценочные средства, позволяющих включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

На занятиях применяется тематическая дискуссия, которая связана с обсуждением вопросов по теме и должна соответствовать следующим критериям:

- обязательно подготовка к дискуссии заранее;
- ответы должны быть четкими и аргументированными;
- наличие ведущего дискуссии, в обязанности которого входит определение границ проблемного поля, планирование регламента работы, контроль за ходом дискуссии, подведение итогов;
- итог в дискуссии должен быть подведен.

Критерии оценивания дискуссии:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы участников, соблюдает регламент выступления.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не принимает участия в обсуждении.

Дискуссия может проводиться в виде мозгового штурма. Это метод активизации творческого мышления в группе при котором принимается любой ответ обучающегося на заданный вопрос. Важно не давать оценку высказываемым точкам зрения сразу, а принимать все и записывать мнение каждого на доске или листе бумаги. Участники должны знать, что от них не требуется обоснований или объяснений ответов.

«Мозговой штурм» применяется, чтобы выяснить информированность и/или отношение участников к определенному вопросу, а также для получения обратной связи.

Алгоритм проведения мозгового штурма по каждой из перечисленных тем:

1. Магистранты получают вопрос для обсуждения.
2. Преподаватель предлагает всем поочередно высказать свои мысли по этому поводу.

3. Все прозвучавшие высказывания принимаются без возражений и записываются на доске. Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся неясными. Идея записывается именно так, как она прозвучала из уст участника.

4. Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников.

5. Участники мозгового штурма обобщают под руководством преподавателя какие, по их мнению, выводы можно сделать из получившихся результатов и как это может быть связано с темой тренинга. После завершения «мозговой атаки» (которая не должна занимать много времени, в среднем 4-5 минут), необходимо обсудить все варианты ответов, выбрать главные и второстепенные.

Оценивание осуществляется преподавателем совместно с обучающимися при помощи заполнения таблицы

Критерии оценивания дискуссии

Критерии	Максимальная оценка	Оценка группы	Оценка преподавателя
Выявление проблемы	10		
Актуальность информации	10		
Эффективность и обоснованность предложений	10		
Последовательность и систематичность изложения	10		
Новизна предложения	10		
Соблюдение регламента	10		

Кейс-задание.

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера магистрант должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в

ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

На первом этапе преподаватель конкретизирует цели, помогает магистранту разработать соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия. При разработке важно учитывать ряд обязательных требований:

- пример должен логично продолжать содержание теоретического курса и соответствовать профессиональным потребностям магистранта;
- сложность описанной ситуации должна учитывать уровень возможностей магистранта, т.е. с одной стороны, быть по силам, а с другой, вызывать желание с ней справиться и испытать чувство успеха;
- содержание должно отражать реальные профессиональные ситуации, а не выдуманные события и факты.

На втором этапе происходит вовлечение обучающихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации. Преподаватель обозначает контекст предстоящей работы, обращаясь к компетентности магистрантов в определенной области. Знакомит магистрантов с содержанием конкретной ситуации, индивидуально или в группе. В этой методике большую роль играет группа, т.к. повышается развитие познавательной способности во время обсуждения идей и предлагаемых решений, что является плодом совместных усилий. По этой причине, ознакомление с описанием конкретной ситуации выполняется в малой группе.

Анализ в групповой работе начинается после знакомства магистрантов с предоставленными фактами, и предлагаются следующие рекомендации:

- выявление признаков проблемы;
- постановка проблемы требует ясности формулировки;
- различные способы действия;
- альтернативы и их обоснование;
- анализ положительных и отрицательных решений;
- первоначальные цели и реальность ее воплощения.

Результативность используемого метода увеличивается благодаря аналитической работе магистрантов, когда они могут узнать и сравнить несколько вариантов решения одной проблемы. Такой пример помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым магистрантом.

Так как анализ конкретной ситуации – групповая работа, то решение проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности и принятие чужих вариантов решения проблемы без предвзятости. Это позволяет магистрантам развивать умение анализировать реальные ситуации и вырабатывать самостоятельные решения, что необходимо каждому специалисту, особенно в современной рыночной экономике.

Критерии оценивания выполнения кейс-задания:

Отметка «отлично»: работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; соблюдены правила техники безопасности; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Отметка «хорошо»: работа выполнена правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «удовлетворительно»: работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

Отметка «неудовлетворительно»: допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или работа не выполнена полностью.

Деловая игра - совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи. Деловая игра активизирует процесс обучения студентов, приучает к исследованию и оценке информации, формирует аналитическое мышление, а также умение четко и правильно излагать свою точку зрения. Суть деловой игры заключается в творческой деятельности участников, которым нужно отыскать проблему и способы ее решения.

На занятии студенты делятся произвольно на четыре группы, каждая из которых имеет цель выполнить полученное задание. Также выбираются независимые эксперты. Группам определяется время для решения поставленной задачи и выбора одного представителя, который будет защищать выбранную позицию.

Каждый представитель студенческой группы выступает, отвечает на вопросы. Эксперты оценивают выступление и работу группы студентов.

Таблица – Критерии оценивания работы студента в деловой игре

№	Критерий	Балл
1	Принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре	5
2	Принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре	4
3	Принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре	3
4	Принимает участие в работе группы, однако предлагает не аргументированные, не подкрепленные фактическими данными решения; демонстрирует слабую информационную готовность	2
5	Не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.	1

Тест.

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний, умений и навыков студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

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

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Экзамен.

Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература

1. Сычанина С.Н., Шичиях Р.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.Н. Сычанина, Р.А. Шичиях. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 87 с.

2. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81502.html>

3. Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации : учебное пособие / составители К. Е. Гришин [и др.]. — Уфа : БашГУ, 2020. — 372 с. — ISBN 978-5-7477-5203-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/179933>

Дополнительная учебная литература

1. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 235 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002196-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013993>

2. Иванов, С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учебное пособие / С. Ю. Иванов. — Москва: Московский педагогический государственный университет, 2020. — 152 с. — ISBN 978-5-4263-0859-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/94683.html>

3. Подвербных, О. Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами : учебник / О. Е. Подвербных. — 2-е изд., испр. и доп. — Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2020. — 200 с. — ISBN 978-5-86433-849-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/195180>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	https://znanium.com/
2	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
3	Лань	Универсальная	https://e.lanbook.com/
4	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Перечень интернет сайтов:

- Официальный сайт Минтруда России <https://mintrud.gov.ru/>
- Федеральный образовательный портал Экономика Социология Менеджмент - <http://ecsocman.hse.ru/net/16000475/>

- Официальный сайт журнала «Управление персонала» - <https://www.top-personal.ru/>
- Официальный сайт по кадровому делопроизводству - <https://www.kadrovik-praktik.ru/>
- Официальный сайт Журнала «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptp.ru>
- Официальный сайт Информационно-издательского агентства «Статистика России» <http://www.infostat.ru>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Управление человеческими ресурсами: метод. указания к практическим занятиям / сост. С.Н. Сычанина. – Краснодар: КубГАУ, 2022.
2. Управление человеческими ресурсами: метод. указания по самостоятельной работе / сост. С.Н. Сычанина. – Краснодар: КубГАУ, 2022.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования;
- автоматизировать расчеты аналитических показателей;
- автоматизировать поиск информации посредством использования справочных систем.

Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://elibrary.ru/
2	КонсультантПлюс	Правовая	https://www.consultant.ru/
3	Гарант	Правовая	https://www.garant.ru/

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Управление человеческими ресурсами	Помещение №513 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 47м ² ; учебная аудитория для проведения учебных занятий. Сплит-система — 1 шт.; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную образовательную среду университета; программное обеспечение: Windows, Office; модульная мебель (столы, стулья, этажерки) для проведения групповых и индивидуальных интерактивных занятий интерактивная доска SMART Board со встроенным ультрокороткофокусным проектором .	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
2	Управление человеческими ресурсами	Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1м ² ; учебная аудитория для проведения учебных занятий. Специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office, Компьютеры в количестве не менее 20 штук, объединенных в локальную сеть с выходом в интернет, экраном, проектором и средствами видеоконференцсвязи (веб-камеры, микрофоны и колонки)	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13
3	Управление человеческими ресурсами	Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9м ² ; учебная аудитория для проведения учебных занятий. Технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета. Программное обеспечение: Windows, Office, INDIGO, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе. специализированная мебель(учебная мебель).	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13