

**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

21 апреля 2021 г.

## **Рабочая программа дисциплины**

### **Управление человеческими ресурсами**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями  
здравья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным  
профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

**Направленность**

**«Государственное и муниципальное управление»**

**Уровень высшего образования**

**магистратура**

**Форма обучения**

**очная и заочная**

**Краснодар**

**2021**

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 19.04.2021 г., протокол № 11.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор

Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол от \_20.04.2021 № 5.

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 персонала, направленные на организацию команды и профессионального развития.

### **Задачи дисциплины**

— формирование навыков разработки стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели;

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

— формирование навыков 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.

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

выработка навыков осуществления кадрового обеспечения в организации;

развитие у обучающихся творческого отношения к освоению отечественного и мирового опыта организации государственной службы и умения использовать его в практической деятельности; а также самостоятельно выявлять мотивы и стимулы для саморазвития и планирования собственной профессиональной траектории;

формирование умений применять систему методов и приемов управления персонала и формировать стратегии управления на основе анализа основных характеристик персонала.

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

**ПК-3.** Способен руководить подчиненными, применять технологии управления персоналом и кадрового аудита

В результате изучения дисциплины «Управление человеческим ресурсами» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии со справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умени-ям, которые необходимы для замещения должностей государственной граж-данской службы с учетом области и вида профессиональной служебной дея-тельности государственных гражданских служащих (утв. Письмом Минтруда России 26 апреля 2017 г. N 18-1/10/B-3260) и справочником типовых ква-лификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России)

Трудовая функция – управленческие умения (для должностей граж-данской 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, органи-зовывать работу и контролировать ее выполнение;
- умение разрабатывать проекты организационных и распорядитель-ных документов по кадрам.

### **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

«Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной по вы-бору в части, формируемой участниками образовательных отношений, ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.04 Государствен-ное и муниципальное управление, направленность «Государственное и му-ниципальное управление».

### **4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетных единицы)**

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	<b>37</b>	<b>17</b>
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	34	14
— лекции	12	4
— практические	22	10
— лабораторные	-	-
— внеаудиторная	3	3
— экзамен	3	3
— защита курсовых работ	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>107</b>	<b>127</b>
в том числе:		
— курсовая работа	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	107	127
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
в том числе в форме практической подготовки	-	-

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают экзамены.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 3 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 2 курсе, в 3 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компе- тентности	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	Практи- ческие занятия	Ла- боро- то- рные заня- тия	в том чис- ле в форме практиче- ской подготов- ки*	Само- стоя- тельная работа
1	<b>Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.</b> 1. Эволюция функции управле-	УК- 3.4 УК- 6.3	3	2	2	-	-	17

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компе- тенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	Практи- ческие занятия	Ла- боро- тные заня- тия	в том чис- ле в форме практиче- ской подготов- ки*	Само- стоя- тельная работа
	ния человеческими ресурсами. 2. Рынок труда, трудовые ре- сурсы, трудовой потенциал организации. 3. Человеческие ресурсы как объект управления.							
2	<b>Сущность управления че- ловеческими ресурсами</b> 1. Уровни управления челове- ческими ресурсами. 2. Методы управления челове- ческими ресурсами. 3. Система управления челове- ческими ресурсами	УК- 3.1 ПК- 3.1	3	2	4	-	-	17
3	<b>Формирование человеческих ресурсов организаций</b> 1. Сущность, цели, задачи и уровни кадрового планирова- ния. 2. Организация процесса набо- ра претендентов на вакантную должность. 3. Сущность и функции марке- тинга персонала.	УК- 3.1 УК- 3.4	3	2	4	-	-	17
4	<b>Организация использования человеческих ресурсов</b> 1. Кадровая политика и стратегии управления челове- ческими ресурсами. 2. Сущность профессиональ- ного развития человеческих ресурсов 3. Планирование и управление карьерой в организации.	ПК- 3.2 УК- 3.5	3	2	4	-	-	17
5	<b>Управление мотивацией че- ловеческих ресурсов</b> 1. Понятие, способы и теории мотивации. 2. Сущность и задачи системы вознаграждения человеческих ресурсов. 3. Современные тенденции в области вознаграждения.	УК- 6.2. УК- 6.3	3	2	4	-	-	17

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компе- тентии	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	Практи- ческие занятия	Ла- боро- тор- ные заня- тия	в том чис- ле в форме практиче- ской подготов- ки*	Само- стоя- тельная работа
6	<b>Оценка эффективности управления человеческими ресурсами</b> 1. Понятие и цели системы оценки человеческих ресурсов. 2. Основные показатели и методы деловой оценки. 3. Сущность и виды кадрового аудита.	ПК- 3.1 ПК- 3.2	3	2	4	-	-	22
Итого				12	22	-	-	107

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компе- тентии	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	Практи- ческие занятия	Ла- боро- тор- ные заня- тия	в том чис- ле в форме практиче- ской подготов- ки*	Само- стоя- тельная работа
1	<b>Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.</b> 1. Эволюция функции управления человеческими ресурсами. 2. Рынок труда, трудовые ресурсы, трудовой потенциал организаций. 3. Человеческие ресурсы как объект управления.	УК- 3.4 УК- 6.3	3	1	-	-	-	21
2	<b>Сущность управления человеческими ресурсами</b> 1. Уровни управления человеческими ресурсами. 2. Методы управления человеческими ресурсами. 3. Система управления человеческими ресурсами	УК- 3.1 ПК- 3.1	3	1	2	-	-	21
3	<b>Формирование человеческих ресурсов организации</b>	УК- 3.1	3	-	2	-	-	21

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компе- тенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	Практи- ческие занятия	Ла- боро- тные заня- тия	в том чис- ле в форме практиче- ской подготов- ки*	Само- стоя- тельная работа
	1. Сущность, цели, задачи и уровни кадрового планирования. 2. Организация процесса набора претендентов на вакантную должность. 3. Сущность и функции маркетинга персонала.	УК-3.4						
4	<b>Организация использования человеческих ресурсов</b> 1. Кадровая политика и стратегии управления человеческими ресурсами. 2. Сущность профессионального развития человеческих ресурсов 3. Планирование и управление карьерой в организации.	ПК-3.2 УК-3.5	3	1	2	-	-	21
5	<b>Управление мотивацией человеческих ресурсов</b> 1. Понятие, способы и теории мотивации. 2. Сущность и задачи системы вознаграждения человеческих ресурсов. 3. Современные тенденции в области вознаграждения.	УК-6.2. УК-6.3	3	1	2	-	-	21
6	<b>Оценка эффективности управления человеческими ресурсами</b> 1. Понятие и цели системы оценки человеческих ресурсов. 2. Основные показатели и методы деловой оценки. 3. Сущность и виды кадрового аудита.	ПК-3.1 ПК-3.2	3	-	2	-	-	22
Итого				4	10	-	-	127

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

1. Управление человеческими ресурсами: метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях.– Краснодар : КубГАУ, 2022.

2. Управление человеческими ресурсами: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2022.

3. Управление человеческими ресурсами: метод. указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / сост. С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – 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
<b>УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>	
3	Механизмы разрешения конфликтов в сфере государственного и муниципального управления
3	Кадровая политика и кадровый аудит
3	<i>Управление человеческими ресурсами</i>
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки</b>	
1	История государственных учреждений и органов управления в Российской Федерации
3	Кадровая политика и кадровый аудит
3	<i>Управление человеческими ресурсами</i>
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>ПК-3 Способен руководить подчиненными, применять технологии управления персоналом и кадрового аудита</b>	
1	Этика государственной и муниципальной службы
1	Кросскультурный менеджмент
2	Ознакомительная практика
2	Учебная практика
3	Кадровая политика и кадровый аудит
3	<i>Управление человеческими ресурсами</i>

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

\* 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

<b>УК-3.1.</b> Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели. <b>УК-3.4.</b> Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий. <b>УК-3.5.</b> Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует	<b>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</b>  <b>Уровень знаний выше минимальных требований, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</b>	<b>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок.</b>  <b>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</b>	<b>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок.</b>  <b>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</b>	<b>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.</b>  <b>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</b>	Деловая игра, опрос, доклад, творческое задание, «мозговой штурм», рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), дискуссия, вопросы и задания для проведения экзамена
---	--	---	--	---	---

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

обсуждение разных идей и мнений.

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

УК-6.2. Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Опрос, творческое задание, доклад, дискуссия, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и задания для проведения экзамена
УК-6.3. Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности	основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, решены все основные задачи с негрубыми ошибками	Основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, решены все основные задачи с негрубыми ошибками	Основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, решены все основные задачи с негрубыми ошибками

#### **ПК-3 Способен руководить подчиненными, применять технологии управления персоналом и кадрового аудита**

ПК-3.1 Формирует и применяет систему методов и приемов управления персоналом в условиях трансформации социальных систем	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Опрос, творческое задание, эссе, «мозговой штурм», рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и задания для
ПК-3.2 Ана-	зат	типовые за-	типовые за-	типовые за-	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
лизирует основные характеристики персонала с целью формирования стратегии управления.	умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	дач. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	ные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	дачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	проведения экзамена

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

#### ***Опрос***

##### ***Вопросы для устного опроса***

1. Назовите и дайте характеристику уровням управления человеческими ресурсами и способам организации работы команды для достижения поставленной цели.
2. Дайте определение понятию «управление человеческими ресурсами».
3. Каким образом при управлении человеческими ресурсами происходит планирование командной работы, распределение полномочий членам коллектива?
4. Определите цели и функции системы управления человеческими ресурсами организации.
5. Охарактеризуйте постулаты теорий кадрового управления и определите, как менялась командная работа с течением времени.
6. Дайте характеристику каждому из этапов развития кадрового управления.
7. На каком этапе развития кадрового управления появилась стратегия сотрудничества?
8. В чем заключается сущность теории управления о роли человека в организации?
9. Дайте определение понятию «человеческий капитал» и назовите его составляющие.
10. Перечислите современные подходы и концепции управления человеческими ресурсами организаций.
11. Дайте характеристику современным моделям управления человеческими ресурсами и определите, как они решают противоречия в коллективе, учитывая интересы всех сторон.
12. В чем заключается сущность кадрового планирования и каковы его цели и задачи?
13. Перечислите методы планирования в работе с персоналом.

14. Определите необходимость применения маркетинга персонала в организации с точки зрения управления человеческими ресурсами.
15. В чем отличие информационной функции маркетинга от коммуникационной?
16. Как происходит обсуждение результатов работы персонала с использованием информационной функции маркетинга персонала?
17. Дайте определение понятию «наем персонала» и укажите его значение для организации.
18. Перечислите основные способы найма на работу и определите наиболее эффективный.
19. Какие методы набора персонала используются в зависимости от выбора источника привлечения персонала?
20. Определите основную цель отбора персонала и укажите этапы планирования отбора кандидатов.
21. По каким показателям может быть оценена эффективность отбора персонала в организации?
22. Приведите определение понятия «кадровая политика» и сформулируйте цели кадровой политики в организации.
23. Перечислите и дайте характеристику уровням кадровой политики.
24. По каким критериям можно классифицировать кадровую политику и каким образом?
25. Какой из видов кадровой политики предполагает планирование и корректировку работы персонала с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов?
26. Какие показатели эффективности кадровой политики применяют в организации?
27. С какой целью в организации необходимо использовать кадровое планирование?
28. Определите сущность расстановки персонала и укажите основные принципы расстановки.
29. Опишите профильный метод расстановки персонала.
30. Каким образом происходит разрешение конфликтов и противоречий при расстановке персонала на основе учета интересов всех сторон?
31. Раскройте понятия мотивации и демотивации.
32. Перечислите функции и принципы мотивации.
33. Охарактеризуйте процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
34. Определите способы межкультурного взаимодействия сотрудников в процессе мотивации.
35. Чем прямой способ мотивации отличается от косвенного?
36. Какие факторы влияют на трудовую мотивацию, профессиональную траекторию?
37. В чем отличие понятий «мотив» и «стимул»?
38. Раскройте сущность понятия «стимулирование труда».
39. Дайте характеристику видов стимулов трудового поведения.
40. Дайте определение понятию «государственный гражданский служащий» и назовите основные мотивы, побуждающие выполнять трудовые функции на государственной службе.
41. Чем отличается методология управления человеческими ресурсами от ее технологий?
42. Перечислите мероприятия, входящие в методологию управления человеческими ресурсами, направленную на выработку стратегии сотрудничества.

43. Дайте определение понятию «методы управления человеческими ресурсами» и определите значение этого понятия для организации.
44. Перечислите качества, определяющие трудовой потенциал персонала организации.
45. Перечислите показатели развития трудового потенциала.
46. Каким образом происходит распределение поручение и делегирование полномочий сотрудникам, учитывая трудовой потенциал?
47. Перечислите показатели эффективности управления человеческим ресурсами.
48. Раскройте сущность понятия «кадровый аудит».
49. В чем заключается сущность деловой оценки человеческих ресурсов в организации?
50. Какие преследует цели и как реализуется деловая оценка человеческих ресурсов в организации?
51. Каким образом должно происходить обсуждение результатов деловой оценки в организации?
52. Дайте характеристику основным принципам деловой оценки.
53. Из каких этапов состоит процесс деловой оценки персонала и как происходит распределение полномочий членам коллектива при ее проведении?
54. Назовите группы показателей деловой оценки и дайте им характеристику.
55. Опишите метод экспресс-оценки персонала, как он планируется и как делегируются полномочия по ее проведению?
56. Назовите цель системы оценки человеческих ресурсов.

#### **Темы научной дискуссии:**

Дискуссия по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов на тему:

1. Нужен ли HR-менеджер в организации? В какой организации нужен и когда? Как ему необходимо организовать деятельность персонала в коллективе, чтобы реализовать стратегию сотрудничества?
2. Конкуренция между работниками - преимущество для организации или проблемы?
3. Какие мотивы и стимулы будут способствовать саморазвитию работника, определяя реалистические цели профессионального роста?
4. Какие ключевые проблемы стоят перед государственной службой и возможно ли их решить? Как, учитывая выявленные проблемы, планировать свою профессиональную траекторию?

#### **Рекомендуемая тематика эссе:**

1. Эффективная система методов управления человеческими ресурсами на гражданской службе в условиях трансформации социальных систем.
2. Эффективная система приемов управления человеческими ресурсами на гражданской службе в условиях трансформации социальных систем.
3. Формирование и реализация государственной кадровой политики в Краснодарском крае: проблемы и перспективы.
4. Значение проведения кадрового аудита для организации.
5. Особенности проведения кадрового аудита на государственной службе.
6. Организация проведения кадрового аудита на гражданской службе: положительные и отрицательные стороны.

#### **Темы докладов:**

1. Ценности менеджеров и управление человеческими ресурсами.

2. Феномен деградации труда в управлении человеческими ресурсами.
3. Влияние кадрового менеджмента на личную жизнь работников.
4. Специфика отрасли и выбор подхода к управлению человеческими ресурсами, направленный на выработку стратегии сотрудничества.
5. Влияние процесса глобализации на подходы к управлению человеческими ресурсами и организации работы в команде.
6. Значение маркетинга на рынке труда.
7. Проблема безработицы и открытых вакансий на рынке труда.
8. Имидж организации как работодателя и его формирование.
9. Самомаркетинг и его направления.
10. Теория ERG К. Альдерфера.
11. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Келланда.
12. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
13. Теория человеческих отношений Р. Лайкerta.
14. Теория ожидания В. Врума.
15. Теория равенства С. Адамса.
16. Модель мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.
17. Теория постановки целей Локка.
18. Теория «X» и «Y» Д. Мак-Грегора.
19. Теория научения Б. Ф. Скиннера.
20. Концепция партисипативного управления (теория «Z» У. Оучи).

### **«Мозговой штурм»**

На семинарском занятии применяются интерактивные технологии обучения. Магистранты проводят мозговой штурм, обсуждая разные идеи и мнения по следующему проблемному аспекту:

1. Способы повышения эффективности управления человеческими ресурсами в государственных организациях.
2. Наиболее эффективное использование человеческих ресурсов на государственной службе (на примере конкретной организации).

### **Деловая игра**

Деловая игра «Наем персонала и его адаптация»

Цель игры: для работодателя - выработать навыки проведения собеседования при осуществлении отбора кандидатов на соответствующую должность, а также навыки выработки стратегии сотрудничества, на основе которой организуется команда.

Содержание:

В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех студентов, которые будут выполнять роль директора организации, начальника кадровой службы, директор филиала. Из оставшихся членов группы создаются 3 команды. Преподаватель объявляет о конкурсном наборе на замещение вакантной должности заместителя начальника финансового отдела компании.

Каждая из команд выбирает одну из вакантных должностей и определяет профессиональные навыки и требования, предъявляемые к кандидату (10 минут). Один из членов команды становится «претендентом», которому дается 7-10 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе;
- продемонстрировать профессиональную компетенцию;
- рассказать о том, что нового и полезного он может привнести в организацию.

Отборочная комиссия разрабатывает профессиональные требования к вакантной должности, заполняет таблицу 1, на основании которой оценивает кандидатов и коммен-

тирует достоинства и недостатки их выступлений (докладов); выбирает одного из трех претендентов. При этом оценивается умение вырабатывать командную стратегию.

Таблица 1 – Оценка кандидатов на вакантную должность

Критерии оценки (от 1 до 10 баллов)	Кандидаты		
	№1	№2	№3
1. Знание ....			
2. Умение ...			
3. Умение отвечать проблемные вопросы			
4. Умение работать в коллективе			
...			

Отборочная комиссия предоставляет план адаптации выбранного сотрудника в организации, в которой планирует деятельность нового сотрудника, распределяя полномочия. Затем идет обсуждение результатов работы и выбор одного студента на занятие вакантной должности.

**Темы творческих заданий:**

1. Создание студентами организации – определение организационно-правовой формы, вида деятельности, формирование организационной структуры организации, в которой необходимо выделить минимум три подразделения или отдела, в каждом из которых создать три должности. Создать должностную инструкцию для каждой должности.

В практических тетрадях студенты должны указать:

- название, созданной ими организации;
- вид деятельности;
- организационную структуру компании;
- распределить поручения и делегировать полномочия каждому из сотрудников;
- разработать систему взаимодействия между сотрудниками, направленную на стратегию сотрудничества.

Заполнить таблицу 1.

Таблица 1. – Характеристика должностных обязанностей персонала \_\_\_\_\_ (название организации)

Название должности	Должностные обязанности
Название подразделения (отдела) организации	
Название подразделения (отдела) организации	
Название подразделения (отдела) организации	

2. 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. Отразите их в таблице 1

Таблица 1. – Парадигма управления людьми в организации

Парадигма	Объект управления
Управление кадрам (трудовыми ресурсами)	
Управление персоналом	
Управление человеческими ресурсами	
Управление человеком в социально-культурном контексте	

3. Составить план маркетинга персонала для организации, в которой проходили практику, и заполнить таблицу 1.

4. Определить какие противоречия или конфликты возникают при использовании только внутренних или внешних источниках.

Таблица 1 План маркетинга персонала в \_\_\_\_\_ (название организации)

Разделы	Значения показателей	Сроки	Ответственные исполнители
Дополнительная потребность в персонале (указать конкретную должность)			
Требования к персоналу			
Источники покрытия дополнительной потребности в персонале: - внутренние - внешние			
Пути покрытия дополнительной потребности в персонале: - активные - пассивные			

5. Оформить унифицированные формы приказов по личному составу о приеме, переводе, отпуске, увольнении сотрудника в Администрации Краснодарского края.

6. Составить и оформить распоряжение. Указать, что в связи с предстоящими структурными изменениями руководитель обязывает провести проверку штатно-финансовой дисциплины. Необходимо указать ответственного и срок выполнения, контроль за выполнением распоряжения возложите на зам. начальника подразделения. Другие данные в тексте и реквизиты указываются самостоятельно.

7. Написать заявление о приёме на работу, в котором указать структурное подразделение, должность, при необходимости особенности в работе (неполный рабочий день, почасовая оплата и т.д.). На заявлении о приёме на работу оформить визу руководителя о согласии с указанием оклада или иного способа оплаты труда.

8. На основании заявления, выполненного в задании 5, подготовить приказ о приёме на работу в указанную фирму. Приказ о приёме на работу заполняется по унифицированной форме.

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

-финансовый менеджер;

- сотрудник правоохранительных органов;
- деятель искусства;
- аналитик;
- начальник службы управления персоналом коммерческой компании.

10. Раскройте суть различных форм и систем заработной платы. Определите виды работ, которым они подходят в наибольшей степени, заполните таблицу 1. Укажите, какие факторы должен учитывать менеджер при разработке политики вознаграждения.

Таблица 1 – Формы и системы заработной платы

№	Формы и системы заработной платы	Виды работ

11. Изучите состояние рынка труда в России в целом и Краснодарском крае – в частности за последние три года и заполните таблицу 1. Проанализировав данные, определите собственные перспективы деятельности на рынке труда.

Таблица 1. – Показатели состояния рынка труда

Показатели	Рынок труда России			Рынок труда Краснодарского края		
	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.
Численность постоянного населения, тыс. человек						
Численность рабочей силы, тыс. человек						
Численность безработных, тыс. человек						
Уровень общей безработицы (в % к экономически активному населению)						
Уровень регистрируемой безработицы на конец отчетного периода, %						
Количество вакансий, заявленных в органы службы занятости населения для трудоустройства на постоянные рабочие места, на конец периода, тыс. единиц						
Коэффициент напряженности на рынке труда на конец отчетного периода (число незанятых граждан, зарегистрированных в органах службы занятости, в расчете на одну вакансию), единиц						

12. Выберите конкретную должность государственной службы. Определите степень соответствия Ваших знаний и умений данной должности. Разработайте план мероприятий по совершенствованию определенных знаний и умений учитывая особенности как профессиональной, так и других видов деятельности.

13. Профессиональная траектория предполагает три направления:

- должностное профессиональное продвижение;
- получение почетных статусов;

- административное продвижение.

Проанализируйте каждое из указанных направлений. Разработайте профессиональную траекторию специалиста (должность выбирается конкретная) администрации Краснодарского края с учетом указанных трех направлений.

14. Используя данные таблицы 1, выполнить расчет численности персонала с помощью метода, основанного на использовании данных о времени трудового процесса и определить сколько необходимо людей для выполнения плана.

Таблица 1 – Исходные данные для расчета численности персонала организации

Показатели	Номера вариантов								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Трудоемкость изделия, ч:									
Изделение А	3,5	3,2	4,8	2,9	4,5	5,2	3,6	4,7	4,0
Изделение Б	2,8	2,4	1,9	3,0	1,8	3,3	2,4	3,9	2,2
Производственная программа, шт.									
Изделение А	1200	1400	900	1400	1400	1200	1100	1000	985
Изделение Б	1300	1100	1800	1800	1800	1300	980	2300	1350
Планируемый% выполнения нормы, %	105	107	110	104	108	103	106	105	107
Календарный фонд времени, дн. 1 работника	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Количество выходных и праздн. дней 1 работника	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Количество невыхходов на работу 1 работника	32	28	30	25	27	25	31	29	27
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	6,5	7,0	6,4	7,1	6,2	6,0	6,4	6,3	6,8

#### Методические указания по выполнению задания

Для расчета численности персонала на основе данных о времени трудового процесса следует воспользоваться формулой:

$$\text{Численность работников} = k * \frac{t}{P_{\Phi}}$$

где k – коэффициент пересчета явочной численности в списочную;

Рф – полезный фонд времени одного работника;

t – время, необходимое для выполнения производственной программы.

Время, необходимое для выполнения производственной программы, складывается из суммы произведений трудоемкости каждого изделия на его количество (производственная программа); учитывается при этом и планируемый процент выполнения норм.

Для определения полезного фонда времени 1 работника необходимо рассчитать:

1) Количество календарный фонд количество количество  
фактич. рабочих = времени 1 работника - выходных и - дней  
дней 1 работника праздничных дней невыхода на работу

2) Полезный фонд = количество фактических средняя продолжительность  
времени 1 работника рабочих дней 1 работника \* рабочего дня

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную рассчитывается как отношение числа фактических рабочих дней одного работника к разнице календарного фонда времени и количества выходных и праздничных дней.

15. Разработайте вопросы (не менее 15) руководителю кадрового подразделения к итоговому собеседованию с аттестуемым сотрудником общего отдела районной администрации, позволяющие определить эффективность распределения поручений и делегирования полномочий данному сотруднику.

2. Разработайте пятибалльную шкалу для оценки специалиста общего отдела районной администрации по профессиональным качествам (не менее 15).

Результаты обсуждаются в группе с привлечением оппонентов из другой группы студентов.

16. Провести сравнительный анализ основных подходов к разработке персонал технологий.

**1. Описание ситуации.** Задачами проведения организационного обучения персонала – приобретение или доработка специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решении перечисленных задач.

**Постановка задачи.** Определить, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трёх задач:

- приобретение знаний;
- развитие способностей;
- изменение отношения.

**Методические указания.** Группу студентов разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим. При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для...?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы 1 возможно использование знака вопроса для того, чтобы отмечать неясное или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Таблица 1 – Использование методов обучения

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. Тренинги			

5. Дистанционное обучение			
6. Демонстрация приёмов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Самостоятельное изучение специальной литературы			
14. Обзор обратной связи			
15. «Круглые столы»			
16. Дискуссии			
17. Лекции			
18. Участие в специальных проектах			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			

После заполнения таблицы, разработайте собственный план профессионального развития с учетом изученных методов обучения.

#### 17. Задача «Эффективность обучения»

**Исходные данные.** Компания «Стройинвест» занимается градостроительным производством. В компании работают 1500 человек. Объекты находятся в центре города, где невозможно применять старые технологии по возведению фундаментов зданий. Это приводит к необходимости применения новых технологий по возведению фундамента. Для того чтобы освоить эти технологии технологам и инженерам компании необходимо пройти обучение, причем для некоторых категорий это обучение можно осуществить за рубежом.

Для компании «Стройинвест» критерием эффективности обучения персонала будет являться минимальная стоимость обучения.

При расчете стоимости обучения необходимо учитывать, что его должны пройти следующие категории работников:

- а) технологии – 5 человек;
- б) инженеры – 4 человека.

Фирма по подготовке кадров «Кадры для вас», которая находится за рубежом, предлагает различные формы обучения для различных категорий работников. В числе её предложений:

1. Обучение с отрывом от основной работы стоит 40000 долл. за три месяца с учетом переезда до места учебы и оплатой проживания одного инженера за рубежом; одного технолога – 15000 долл. в течение одного месяца. Время обучения для технологов и инженеров не может быть сокращено, хотя если заказчик изъявляет желание его сократить, то фирма идет на индивидуальное обучение, но это повышает стоимость обучения на 10%.

В случае обучения от одной организации более трех человек, фирма «Кадры для вас» делает ей скидку в оплате в размере 10% от стоимости обучения для всех обучаемых работников.

2. Фирма по подготовке кадров предлагает также пакет видеоматериалов и набор инструкций для заочного обучения всех инженеров и технологов за 100000 долл.

Для повышения качества усвоенного материала фирма присыпает специалиста в Москву на консультирование из расчета 150 долл. за консультации в день, не считая стоимости перелета туда и обратно (800 долл.), проживание в гостинице и командировочные расходы (200 долл. в день). Срок проживания специалиста не может быть меньше двух недель.

**Постановка задачи.**

1. Определить все варианты обучения для работников «Стройинвеста».
2. Рассчитать стоимость обучения по всем вариантам.
3. Определить, на какие параметры деятельности «Стройинвеста» будут влиять результаты обучения.
4. Определить возможные пути расчета эффективности обучения в процессе использования работников, повысивших свою квалификацию.

**Методические указания.** Для определения стоимости обучения необходимо проводить расчет по каждому варианту обучения всех категорий работников. Для этого предлагается затраты по вариантам необходимо занести в таблицу 2.

Таблица 2 – Стоимость обучения компании «Стройинвест»

№ п/п	Мероприятия	Расчет стоимости обучения
1 вариант:		
1		
2 вариант:		
1		

18. Предложите конкретные методы и формы обучения персонала для решения задач обучения применительно к видам стратегии бизнеса которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Методы обучений в зависимости от стратегий организации

Стратегии бизнеса	Главное направление усилий	Задачи обучения	Методы и формы обучения
Концентрация усилий	Повышение качества продукции. Введение новых технологий. Работа с клиентами	Развитие коммуникативных навыков, умение работать в команде, навыков работы по новой технологии.	
Развитие	Расширение рынка. Совершенствование товара (услуг). Инновации. Совместное предпринимательство.	Обучение основам организационной культуры, креативности; Развитие коммуникативных навыков умения разрешать конфликты.	

Сокращение	Сокращение расходов. Распродажа ценных бумаг. Выдвижение новых идей, рост производительности труда.	Тренировка общения. Обучение лидерству. Обучение смежным навыкам. Обучение навыкам анализа рабочих мест. Обучение методам финансового анализа.	
------------	---	--	--

19. Проведите SWOT-анализ собственной учебной деятельности и составьте личный план профессионального развития, отвечая на поставленные вопросы:

1) Опишите те качества, навыки и знания, которые необходимы вам как будущему специалисту и оцените степень развития этих навыков у Вас по пятибалльной шкале

Знания, умения, навыки	Оценка

2) Что необходимо предпринять для более полного овладения недостающими знаниями, умениями и навыками. Каким образом это сделать и в какие сроки?

3) Определите, какие факторы влияют на возможность осуществления Ваших планов и оцените их по пятибалльной шкале

Факторы	Оценка

20. Изучите три классификации стадий деловой карьеры различных авторов, сравните их между собой и заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Стадии деловой карьеры

Этапы деловой карьеры	Автор

### ***Задания рубежной контрольной работы (для заочной формы обучения)***

1. Уровни управления человеческими ресурсами.
2. Система управления человеческими ресурсами: понятие, подсистемы (линейного руководства и функциональные), цель.
3. Методы управления человеческими ресурсами.
4. Характеристика экономических методов управления человеческими ресурсами.
5. Характеристика административных методов управления человеческими ресурсами.
6. Характеристика социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.
7. Кадровое планирование: сущность, этапы, элементы, требования и способы организации с учетом интересов, особенностей поведения и мнений членов коллектива.

8. Уровни кадрового планирования персонала в коллективе.
9. Наём на работу: понятие, этапы, источники привлечения кандидатов, их достоинства и недостатки.
10. Отбор претендентов на вакантную должность: этапы, методы. Способы разрешения конфликтов и противоречий, возникающих при отборе, на основе учета интереса всех сторон.
11. Расстановка персонала: сущность, принципы, исходные данные, условия, распределение поручений, делегирование полномочий.
12. Маркетинг персонала: понятие, цель, задачи, принципы, направления, этапы и методы управления, направленные на выработку стратегии сотрудничества.
13. Информационная функция маркетинга персонала: изучение требований к персоналу и должностям, исследование внешней и внутренней среды организации, исследование рынка труда и имиджа организации.
14. Коммуникационная функция маркетинга персонала: объекты, цель, задачи, методы, источники и пути покрытия потребности в персонале, направленные на развитие сотрудничества в коллективе.
15. Планирование потребности в персонале: сущность, виды потребностей, принципы планирования и его этапы.
16. Кадровая политика организации: понятие, уровни, цели, задачи, принципы, мероприятия, учитывающие интересы, особенности поведения и мнений персонала.
17. Виды кадровой политики, этапы ее формирования и показатели эффективности, реализующие стратегию сотрудничества.
18. Стратегия управления человеческими ресурсами: понятие, особенности, элементы, виды.
19. Система показателей по труду и оптимизация организации работы персонала (понятие, цели, принципы).
20. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами: понятие, факторы, показатели, направленные на выработку командной стратегии.
21. Трудовые ресурсы: понятие, структура, рынок труда.
22. Человеческие ресурсы как объект управления: признаки, структура, категории, приоритеты профессионального роста.
23. Адаптация персонала: понятие, цели, виды.
24. Процесс адаптации работника в организации: этапы, общая и специальная программы ориентации.
25. Эффективность адаптации работника в организации: факторы, условия, способы повышения эффективности на основе самооценки.
26. Управление процессом адаптации работника в организации: механизм, организационные решения, элементы технологии, принципы организации труда.
27. Показатели эффективности процесса адаптации работника в организации, показатели успешной и низкой адаптации, типы поведения человека при его включении в организацию.
28. Мотивация трудовой деятельности: понятие, виды потребностей, функции, способы, принципы построения мотивационной сферы, учитывая разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.
29. Теории мотивации: содержательный и процессуальный подходы.
30. Воздействие на мотивацию работников с учетом различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия: этапы, факторы.
31. Традиционная система вознаграждения человеческих ресурсов: значение, цели.
32. Заработка плата: понятие, этапы процесса определения, формы и системы оплаты труда, принципы, льготы.

33. Нетрадиционные методы вознаграждения человеческих ресурсов. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.
34. Профессиональное развитие человеческих ресурсов: понятие, мотивирующие факторы, значение.
35. Обучение персонала: понятие, виды, концепции, направления.
36. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне его.
37. Оценка эффективности обучения работника в организации: значение, критерии, способы.
38. Профессиональная карьера: понятие, виды, факторы формирования.
39. Планирование карьеры: понятие, задачи, мероприятия, оценка эффективности, планирование профессиональной траектории с учетом требований рынка.
40. Резерв кадров: понятие, типы, принципы формирования, источники и исходные данные, этапы формирования.
41. Стимулирование труда: понятие, функции, классификация стимулов.
42. Нетрадиционные методы вознаграждения человеческих ресурсов. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.
43. Удовлетворенность трудом, как основной аспект в управлении трудовым поведением персонала.
44. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
45. Процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
46. Основные элементы системы мотивации труда персонала организации.
47. Сущность и значение планирования карьеры для сотрудника и для организации.
48. Персонал-технологии как основа реализации кадровой политики.
49. Основные формы и принципы увольнения персонала в кадровой политике.
50. Роль увольнения в реализации кадровой политики.
51. Основные направления, методы и подходы аудита развития персонала.
52. Принципы, направления и технология проведения кадрового аудита.
53. Кадровый аудит и его планирование в организации.
54. Деловая оценка персонала: понятие, цели, задачи, принципы построения, этапы и условия эффективности учитывающие интересы и мнения сотрудников.
55. Показатели деловой оценки персонала: результативные, профессионального поведения, личностные качества.
56. Методы оценивания показателей деловой оценки, реализующие стратегию сотрудничества.
57. Сущность и виды кадрового аудита.
58. Индивидуальный план развития сотрудников как результат деловой оценки и его преимущества для организации и сотрудника.
59. Социально-трудовые отношения: понятие, структурные составляющие, виды, влияющие факторы.
60. Стиль управления: понятие, элементы, факторы, классификация, показатели эффективности.
61. Коммуникации в организации: понятие, значение, субъекты.
62. Формы, средства и методы коммуникации в организации, разрешающие конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон.
63. Корпоративные коммуникации и коммуникационные барьеры.
64. Конфликты в организации: понятие, виды, этапы, формы, направления и методы управления.
65. Основные подходы к оценке деятельности персонала.
66. Основные направления, методы и подходы аудита развития персонала.

67. Аудит системы обучения персонала: основные требования, подходы и методы.

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

Компетенция 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.

#### **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. Трудовые ресурсы: понятие, структура, рынок труда.
7. Человеческие ресурсы как объект управления: признаки, структура, категории, приоритеты профессионального роста.
8. Адаптация персонала: понятие, цели, виды (производственные и внепроизводственные).
9. Процесс адаптации работника в организации: этапы, общая и специальная программы ориентации.
10. Эффективность адаптации работника в организации: факторы, условия, способы повышения эффективности на основе самооценки.
11. Управление процессом адаптации работника в организации: механизм, организационные решения, элементы технологии, принципы организации труда.
12. Показатели эффективности процесса адаптации работника в организации (объективные и субъективные), показатели успешной и низкой адаптации, типы поведения человека при его включении в организацию.

#### **Практические задания для экзамена**

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

Таблица 1 – Методы управления персоналом

Виды деятельности руководителя	Методы управления персоналом
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 выяв-	

ления 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 принципам управления человеческим ресурсами на государственной службе и заполнить таблицу.

Таблица – Характеристика принципов управления человеческим ресурсами на государственной службе

№	Принцип	Описание
1	Принцип подбора кадров	
2	Принцип гласности	
3	Принцип законности	
4	Принцип равного доступа к государственной службе	

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1. Согласно теории.... главная задача руководителей сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным, учитывая мнения и интересы сотрудника человеческих отношений  
классической  
человеческих ресурсов

2. Согласно теории... главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов  
человеческих ресурсов  
человеческих отношений  
классической

3. Согласно теории ... руководитель должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику  
классической  
теории человеческих отношений  
теории человеческих ресурсов

4. Согласно теории ... руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.  
теории человеческих отношений  
классической  
человеческих ресурсов

5. Согласно теории ... руководитель должен создавать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности

человеческих ресурсов  
теории человеческих отношений  
классической

УК-3.4. Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.

**Вопросы к экзамену**

1. Кадровое планирование: сущность, этапы, элементы, требования и способы организации с учетом интересов, особенностей поведения и мнений членов коллектива.
2. Уровни кадрового планирования персонала в коллективе.
3. Наём на работу: понятие, этапы, источники привлечения кандидатов, их достоинства и недостатки.
4. Отбор претендентов на вакантную должность: этапы, методы. Способы разрешения конфликтов и противоречий, возникающих при отборе, на основе учета интереса всех сторон.
5. Расстановка персонала: сущность, принципы, исходные данные, условия, распределение поручений, делегирование полномочий.
6. Маркетинг персонала: понятие, цель, задачи, принципы, направления, этапы и методы управления, направленные на выработку стратегии сотрудничества.
7. Информационная функция маркетинга персонала: изучение требований к персоналу и должностям, исследование внешней и внутренней среды организации, исследование рынка труда и имиджа организации.
8. Коммуникационная функция маркетинга персонала: объекты, цель, задачи, методы, источники и пути покрытия потребности в персонале, направленные на развитие сотрудничества в коллективе.
9. Планирование потребности в персонале: сущность, виды потребностей, принципы планирования и его этапы.

**Практические задания для экзамена**

1. Изучите сущность кадровой политики в государственных органах 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	- - - -

2. Изучите сущность кадровой политики в государственных органах и заполните таблицу.

Таблица – Характеристика кадровой стратегии на государственной службе

№	Критерий	Кадровая стратегия на государственной службе
1.	Отношение к человеку	
2.	Распределение нагрузки, объем функций	
3.	Тип контроля	

4.	Наличие социальных гарантит	
5.	Взаимозаменяемость	
6.	Взаимодействие сотрудников	
7.	Обучение персонала	
8.	Принцип набора персонала	

3. На примере кадрового обеспечения, продолжайте заполнение таблицы 1.  
Таблица 1 – Характеристика видов обеспечения системы управления персоналом

Тип обеспечения	Состав	Содержание, характеристика
Кадровое обеспечение	Штатные работники кадровой службы	1. Качественная характеристика состава кадровой службы: образование; специальность; профессиональная подготовка; квалификация; возрастной состав; 2. Количественная характеристика — необходимая численность штатных работников системы управления персоналом
Документационное обеспечение		
Информационное обеспечение		
Техническое обеспечение		
Нормативно-методическое обеспечение		
Правовое обеспечение		

4. Сформулируйте требования к вакантной должности начальника кадровой службы крупной коммерческой компании и занесите их в таблицу 1.

Таблица 1– Требования к персоналу

Группа параметров	Требования
Способности	
Свойства	
Мотивационные установки	

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1. К уровням кадровой политики не относится  
высший уровень кадровой политики  
государственная кадровая политика  
кадровая политика органов государственного управления  
муниципальная кадровая политика  
кадровая политика предприятий и организаций

2. К основным мероприятиям кадровой политики не относится:  
постановка цели организации и разработка бизнес-плана  
определение цели, задач и направления работы с персоналом, необходимые для достижения цели организации

определение качественного и количественного состава персонала в рамках общей концепции развития организации  
осуществление подбора, оценки, адаптации, обучения и развития персонала в организации  
формирование положения о моральном и материальном стимулировании персонала в организации

3. Приоритетное направление формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации; это система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики – это...

стратегия управления персоналом  
кадровая политика организации  
маркетинг персонала  
система управления персонала

4. Прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале, изучение рынка труда, анализ системы рабочих мест организации, разработка программ и мероприятий по развитию персонала включает в себя

кадровое планирование  
кадровая политика организации  
маркетинг персонала  
система управления персонала

5. Вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами; планомерные действия по использованию маркетинговых инструментов внутри организации, направленные, прежде всего, на выработку командной стратегии называется

[маркетинг персонала]

6. Оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме – это цель ...

маркетинга персонала  
кадрового планирования  
адаптации персонала  
развития персонала

**УК-3.5.** Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений.

#### ***Вопросы к экзамену***

1. Кадровая политика организации: понятие, уровни, цели, задачи, принципы, мероприятия, учитывающие интересы, особенности поведения и мнений персонала.

2. Виды кадровой политики, этапы ее формирования и показатели эффективности, реализующие стратегию сотрудничества.

3. Стратегия управления человеческими ресурсами: понятие, особенности, элементы, виды.

4. Система показателей по труду и оптимизация организации работы персонала (понятие, цели, принципы).

5. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами: понятие, факторы, показатели, направленные на выработку командной стратегии.

6. Направления кадровой политики организации.
7. Профессиональное развитие человеческих ресурсов: понятие, мотивирующие факторы, значение.
8. Обучение персонала: понятие, виды (подготовка кадров, повышение их квалификации и переподготовка), концепции, направления.
9. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне его.
10. Оценка эффективности обучения работника в организации: значение, критерии, способы.
11. Профессиональная карьера: понятие, виды, факторы формирования.
12. Планирование карьеры: понятие, задачи, мероприятия, оценка эффективности, планирование профессиональной траектории с учетом требований рынка.
13. Резерв кадров: понятие, типы, принципы формирования, источники и исходные данные, этапы формирования.
14. Стимулирование труда: понятие, функции, классификация стимулов.

### ***Практические задания для экзамена***

1. Изучите сущность кадровой политики в государственных органах 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 вы- свобождения персонала	- -

2. Изучите сущность кадровой политики в государственных органах и заполните таблицу.

Таблица – Категории работников, по которым ведется кадровое планирование

№	Категория работников	Управленческие действия
1.	Действующий персонал	
2.	Новички	
3.	Потенциальные сотрудники	
4.	Персонал, покинувший организацию	

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 влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию	пассивная	
	реактивная	
	превентивная	
	активная	

4. 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 внеш-	открытая	
	закрытая	

ней среде		
-----------	--	--

5. Оформить унифицированные формы приказов по личному составу о приеме, переводе, отпуске, увольнении сотрудника в Администрации Краснодарского края.

6. Составить и оформить распоряжение. Указать, что в связи с предстоящими структурными изменениями руководитель обязывает провести проверку штатно-финансовой дисциплины. Необходимо указать ответственного и срок выполнения, контроль за выполнением распоряжения возложите на зам. начальника подразделения. Другие данные в тексте и реквизиты указываются самостоятельно.

7. Написать заявление о приёме на работу, в котором указать структурное подразделение, должность, при необходимости особенности в работе (неполный рабочий день, почасовая оплата и т.д.). На основании заявления, подготовить приказ о приёме на работу в указанную фирму. Приказ о приёме на работу заполняется по унифицированной форме.

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1. Часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней; в первую очередь к ней относится рабочее место и его непосредственное окружение, называется

организационное окружение

организационное поведение

организационная культура

организационное движение

2. Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу:  
содержания, смысла и значимости работы

обладания определенными личностными и моральными качествами

способностью контактировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами

готовностью осуществлять работу с данной отдачей и на должном качественном уровне

3. Группу основных ожиданий организаций составляют ожидания по поводу:  
специалиста в определенной области, обладающего определенными знаниями и квалификацией

заработной платы и премий

социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией  
гарантий роста и развития

4. В группу основных ожиданий индивида от работы не входит  
стремление к улучшению своих исполнительских способностей

заработной платы и премий

социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией  
гарантий роста и развития

5. В группу основных ожиданий организации от сотрудника не входит  
гарантий роста и развития

способность контактировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами  
разделение ценностей организации

стремление к улучшению своих исполнительских способностей

6. Объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни – это

социально-трудовые отношения

социально-правовые отношения  
социально-психологические отношения  
социально-экономические отношения

7. Правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей – это ...  
[коллективный договор]

8. К функциям коллективного договора не относится  
направление деятельности  
защитная  
оптимизирующая  
регулирующая

9. Набор методов и приемов действия, к которым наиболее склонен тот или иной руководитель в зависимости от его характера, знаний, опыта, уровня квалификации и пр.; особенности взаимоотношения должностных лиц – это ... управления  
[стиль]

10. К элементам стиля управления не относится  
стиль отношений  
стиль руководства  
стиль подчинения  
стиль взаимодействия

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

**УК-6.2.** Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста.

**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. Основные формы, этапы работы с персоналом фирмы и их взаимосвязь.

5. Роль увольнения в реализации кадровой политики.

6. Характеристика кадровых стратегий, направленных на развитие профессионального роста.

7. Мотивация трудовой деятельности: понятие, виды потребностей, функции, способы, принципы построения мотивационной сферы, учитывая разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

8. Теории мотивации: содержательный и процессуальный подходы.

9. Воздействие на мотивацию работников с учетом различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия: этапы, факторы.

10. Традиционная система вознаграждения человеческих ресурсов: значение, цели.

11. Заработная плата: понятие, этапы процесса определения, формы и системы оплаты труда, принципы, льготы.

### ***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 материального стимулирования гражданских служащих и заполнить таблицу

№	Методы нематериального стимулирования граждански служащих	Характеристика

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

№	Методы нематериального стимулирования граждански служащих	Характеристика

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, учитывают различное социальное и культурное происхождение в процессе взаимодействия, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность ориентированную на достижение определенных целей – это...

2. К функциям мотивации не относится:  
производство и сбыт товаров  
побуждение к действию  
направление деятельности  
контроль и поддержание поведения

3. Определите последовательность процесса воздействия на мотивацию работников при учете разнообразия культур в процессе взаимодействия  
Оценка потребностей.

Определение факторов, влияющих на мотивацию.  
Построение мотивирующей рабочей среды.  
Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.  
Оценка эффективности воздействия.

4. Данный принцип мотивации утверждает: в основе деятельности человека лежит не один мотив, а несколько мотивов, между которыми устанавливаются определенные связи.

принцип полимотивированности  
принцип иерархической организации мотивов  
принцип справедливости  
принцип подкрепления

5. Данный принцип мотивации утверждает: в деятельности каждого человека мотивы имеют строгую иерархию, место которых может меняться  
принцип иерархической организации мотивов  
принцип полимотивированности  
принцип справедливости  
принцип подкрепления

6. Данный принцип мотивации утверждает: работники хотят, чтобы между и организацией устанавливались честные отношения. Люди постоянно сравнивают себя с другими, с прошлым опытом и делают вывод о справедливости или несправедливости со стороны руководства.  
принцип справедливости  
принцип иерархической организации мотивов  
принцип полимотивированности  
принцип подкрепления

7. Данный принцип мотивации утверждает: необходимо использовать позитивное подкрепление – это использование стимулов, которые повышают вероятность желательного поведения работника.  
принцип подкрепления  
принцип справедливости  
принцип иерархической организации мотивов  
принцип полимотивированности

**УК-6.3.** Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности.

**Вопросы к экзамену**

1. Нетрадиционные методы вознаграждения человеческих ресурсов. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.
2. Удовлетворенность трудом, как основной аспект в управлении трудовым поведением персонала.
3. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
4. Процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
5. Основные элементы системы мотивации труда персонала организации.
6. Сущность и значение планирования карьеры для сотрудника и для организации.
7. Персонал-технологии как основа реализации кадровой политики.
8. Основные формы и принципы увольнения персонала в кадровой политике.
9. Роль увольнения в реализации кадровой политики.

**Практические задания для экзамена**

1. Изучите теории мотивации К. Альдерфера, Д. Мак-Келланда, 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-Келланда.	
3.	Теория двух факторов Ф. Герц-	

	берга.	
4.	Теория ожидания В. Врума.	
5.	Теория равенства С. Адамса.	
6.	Теория постановки целей Локка.	
7.	Теория «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора.	
8.	Теория научения Б. Ф. Скиннера.	

2. 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 отела 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.

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

- аналитик;
- финансовый менеджер;
- бухгалтер бюджетной организации;
- преподаватель;
- начальник службы управления персоналом коммерческой компании

**Примерные тестовые задания для экзамена**

1. Вознаграждение, получаемое сотрудником от организации, складывается из двух элементов - основного (заработной платы или оклада) и дополнительного (льгот), и остается постоянным в течение определенного, достаточно продолжительного промежутка времени, называется

традиционная системой вознаграждения

нетрадиционная системой вознаграждения

линейной системой вознаграждения

функциональной системой вознаграждения

2. Льготы в традиционной системе вознаграждения не включают:

оплату за более высокий уровень знаний

бесплатное питание

медицинское страхование  
дополнительный отпуск  
отдых в санатории

3. К принципам системы вознаграждения не относится:  
сменяемости  
принцип внутреннего и внешнего равенства  
адекватность системы оплаты труда изменению условий ведения бизнеса  
принцип "прозрачности"

4. Вид вознаграждения, который состоит из доплат и (или) надбавок к тарифным ставкам и окладам за совмещение профессий и должностей, расширение зон обслуживания и т.п.; дополнительной переменной части, утверждаемой руководством предприятия; переменной части, зависящей от результатов труда работника любого подразделения предприятия, называется  
переменной заработной платой  
сдельной заработной платы  
групповой заработной платы  
плата за знания и компетенции

5. Вид вознаграждения, который состоит из вознаграждения по итогам работы подразделения; вознаграждения по итогам работы структурного подразделения; вознаграждения по итогам работы компании называется  
групповой заработной платой  
сдельной заработной платы  
переменной заработной платы  
плата за знания и компетенции

6. Вознаграждение, при котором величина заработка определяется квалификацией, знаниями и навыками, называется  
плата за знания и компетенции  
групповой заработной платой  
сдельной заработной платы  
переменной заработной платы

Компетенция ПК-3 Способен руководить подчиненными, применять технологии управления персоналом и кадрового аудита

ПК-3.1 Формирует и применяет систему методов и приемов управления персоналом в условиях трансформации социальных систем.

#### ***Вопросы к экзамену***

1. Система методов управления человеческими ресурсами на гражданской службе в условиях трансформации социальных систем.
2. Система приемов управления человеческими ресурсами на гражданской службе в условиях трансформации социальных систем.
3. Методы кадрового аудита в управлении карьерой сотрудников.
4. Возможности аудита при формировании коллектива, работе с климатом и культурой.
5. Роль аудита в управлении мотивацией к труду.
6. Аудит аттестационной документации и системы оценки персонала.
7. Характеристика управления человеческими ресурсами на государственной службе.
8. Стратегический ассессмент и его роль в реализации управления человеческими ре-

сурсами.

9. Кадровый документооборот: основные составляющие, принципы работы, роль в реализации кадровой политики.
10. Характеристика документов, регламентирующих управление человеческими ресурсами в органах государственной власти.
11. Понятие и элементы модели компетенций (профессиональных и личностных качеств).
12. Структура и ключевые положения должностного регламента государственного гражданского служащего и должностной инструкции муниципального служащего.
13. Порядок внесения изменений в должностной регламент государственного гражданика служащего.

#### ***Практические задания для экзамена***

1. Разработать критерии эффективности кадрового аудита для разных направлений кадровой политики государственной службы, направленных на оценку системы методов и приемов управления персоналом.

2. Разработать описание персонал-технологии, с выделением ключевых этапов и соответствующим документальным сопровождением.

3. Определите методы управления и заполните таблицу

Методы управления персоналом	Перечень функций
	<p>Формирование структуры органов управления.</p> <p>Оплата труда</p> <p>Страхование</p> <p>Формирование коллективов, групп.</p> <p>Установление административных санкций и поощрений.</p> <p>Технико-экономический анализ.</p> <p>Инструктирование.</p> <p>Социально-психологический анализ.</p> <p>Ценообразование.</p> <p>Участие в прибылях и капитале.</p> <p>Участие работников в управлении.</p> <p>Установление социальных норм поведения.</p> <p>Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организаций.</p> <p>Отбор, подбор и расстановка кадров.</p>

4 Определите содержание основных направлений работы по управлению персоналом и заполните таблицу

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

5. 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	

6. 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	

#### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1. Совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве - это

рынок труда

система вознаграждения

система стимулирования

организационная культура

2. Трудоспособная часть населения страны которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги – это ... ресурсы

3. 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 это

трудовой потенциал

организационная культура

концепция мотивации

кадровое планирование

4. Осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда.

служащие

рабочие

специалисты

технические исполнители

5. Осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда

рабочие

служащие

специалисты

**технические исполнители**

6. Исполнители, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание

**технические исполнители**

специалисты

руководители

рабочие

7. Экономический, статистический показатель, определяющий количество людей, относящихся к той или иной категории по определенному признаку – это

численность персонала

структура персонала

трудовые отношения

текучесть кадров

8. Внешняя побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь – это ...

**ПК-3.2** Анализирует основные характеристики персонала с целью формирования стратегии управления.

#### ***Вопросы к экзамену***

1. Деловая оценка персонала: понятие, цели, задачи, принципы построения, этапы и условия эффективности учитывающие интересы и мнения сотрудников.
2. Показатели деловой оценки персонала: результативные, профессионального поведения, личностные качества.
3. Методы оценивания показателей деловой оценки, реализующие стратегию сотрудничества.
4. Сущность и виды кадрового аудита.
5. Индивидуальный план развития сотрудников как результат деловой оценки и его преимущества для организации и сотрудника.
6. Социально-трудовые отношения: понятие, структурные составляющие, виды, влияющие факторы.
7. Стиль управления: понятие, элементы, факторы, классификация, показатели эффективности.
8. Коммуникации в организации: понятие, значение, субъекты.
9. Формы, средства и методы коммуникации в организации, разрешающие конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон.
10. Корпоративные коммуникации и коммуникационные барьеры.
11. Конфликты в организации: понятие, виды, этапы, формы, направления и методы управления.
12. Аудит системы обучения персонала: основные требования, подходы и методы.
13. Основные направления, возможности и ограничения кадрового аудита.
14. Основные формы и принципы увольнения персонала в кадровой политике.
15. Кадровый аудит и его планирование в организации.
16. Аудит методов и критериев отбора: основные задачи, требования, особенности.
17. Роль аудита в работе с резервом руководства.
18. Аудит документации и системы оценки персонала.
19. Методы кадрового аудита.
20. Влияние кадрового аудита на реализацию и совершенствование кадровой политики.

## **Практические задания для экзамена**

1. Разработать критерии эффективности кадрового аудита для разных направлений кадровой политики государственной службы и заполнить таблицу.

Таблица - Направления кадровой политики государственной службы

Направления кадровой политики	Критерии эффективности кадрового аудита	Характеристика проведения кадрового аудита

2. Описать каждый из видов кадрового аудита и заполнить таблицу

Таблица – Характеристика видов кадрового аудита

Критерий	Вид кадрового аудита	Описание
периодичность проведения	текущий	
	оперативный	
	регулярный	
	панельный	

3. Описать каждый из видов кадрового аудита и заполнить таблицу

Таблица – Характеристика видов кадрового аудита

Критерий	Вид кадрового аудита	Описание
полнота охвата изучаемых объектов	полный	
	локальный	
	тематический	

4. Описать каждый из видов кадрового аудита и заполнить таблицу

Таблица – Характеристика видов кадрового аудита

Критерий	Вид кадрового аудита	Описание
уровень проведения	стратегический	
	управленческий	
	тактический	

5. Описать каждый из видов кадрового аудита и заполнить таблицу

Таблица – Характеристика видов кадрового аудита

Критерий	Вид кадрового аудита	Описание
способ проведения проверки	внешний	
	внутренний	
методика анализа	комплексный	
	выборочный	

## **Примерные тестовые задания для экзамена**

1. Часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации – это кадров

2. Группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе, в рамках новых направлений – это  
резерв развития  
резерв функционирования  
активный резерв  
пассивный резерв

3. Группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации - это  
резерв функционирования  
резерв развития  
активный резерв  
пассивный резерв

4. Кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время - это  
активный резерв  
резерв функционирования  
резерв развития  
пассивный резерв

5. Кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года - это  
пассивный резерв  
активный резерв  
резерв функционирования  
резерв развития

6. Резерв специалистов для выдвижения на ключевые позиции - это  
резерв на выдвижение  
управленческий резерв  
резерв функционирования  
резерв развития

7. Резерв движения по лестнице руководящих должностей - это  
управленческий резерв  
резерв на выдвижение  
резерв функционирования  
резерв развития

8. К факторам формирования деловой карьеры не относится  
политическая среда  
личность работника  
профессиональная среда  
внебиржевая среда

9. К видам резерва персонала не относится  
резерв влияния  
резерв развития  
резерв функционирования  
активный резерв

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

Творческое задание – это частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания из различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Цель выполнения задания заключается в выработке конкретных практических умений и навыков в изучении дисциплины.

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других обучающихся (методом взаимного рецензирования). Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от обучающихся не простого воспроизведения информации, а творчества, поскольку задания содержат больший или меньший элемент неизвестности и могут иметь дискуссионный характер, несколько точек зрения и подходов к решению.

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.

### **Эссе.**

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выраждающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

#### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.

- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

#### **Титульный лист.**

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных

точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь – ясной, ответы на вопросы – уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

### **Опрос**

Опрос - это средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемыми дисциплинами, позволяет определить объем знаний обучающегося по определенному разделу.

### **Критерии оценки знаний студента при проведении письменного и устного опроса**

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устраниТЬ с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на опрос вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

### **Дискуссия**

Дискуссия – оценочные средства, позволяющие 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		

## **Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)**

Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определённого типа по теме или разделу или модулю учебной дисциплины. Выполняется по полученному заранее заданию в межсессионный период. Студент-заочник выполняет контрольную работу по предмету в соответствии с индивидуальным заданием.

Контрольная работа включает два теоретических вопроса. Ответы на вопросы должны быть изложены достаточно объемно и содержательно. При решении практического задания должно быть обязательно приведено условие и указан подробный ход выполнения. Примерный объем контрольной работы 15-20 страниц рукописного текста (формата ученической тетради) или машинописного. Исходными материалами для ее выполнения служат литературные источники, указанные в библиографическом списке и рекомендованные дополнительно на консультациях.

Для написания контрольной необходимо у преподавателя получить номер варианта, который идентичен порядковому номеру студента, указанному в списке экзаменационной ведомости. Контрольная работа представляется преподавателю. После рецензирования преподавателем и допуска к собеседованию контрольная работа может быть возвращена студенту-заочнику для устранения недостатков или сразу представлена для собеседования.

Если контрольная работа не допущена к собеседованию, то студент-заочник дорабатывает ее и представляет повторно.

### **Критерии оценки знаний обучающегося при написании контрольной работы**

**Оценка «отлично»** — выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**Оценка «хорошо»** — выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности.

**Оценка «удовлетворительно»** — выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**Оценка «неудовлетворительно»** — выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых задач.

## **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. 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>

2. Накарякова, В. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. И. Накарякова. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — ISBN 2227-8397. —

Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/50626.html>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Кartaшова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 235 с. — (Учебники для программы МВА). - 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. Степанова, С. М. Кадровые ресурсы. Актуальные вопросы управления: учебное пособие / С. М. Степанова, Н. Ю. Челнокова, О. К. Луховская. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 146 с. — ISBN 978-5-4486-0213-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/73330.html>

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Перечень ЭБС**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Ссылка</b>
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### **Перечень интернет сайтов:**

- Официальный сайт Минтруда России <https://mintrud.gov.ru/>
- Федеральный образовательный портал Экономика Социология Менеджмент - <http://ecsostman.hse.ru/net/16000475/>
- Официальный сайт журнала «Управление персонала» - <https://www.top-personal.ru/>
- Официальный сайт по кадровому делопроизводству - <https://www.kadrovik-praktik.ru/>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Управление человеческими ресурсами: метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях .– Краснодар : КубГАУ, 2022.

2. Управление человеческими ресурсами: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях . – Краснодар : КубГАУ, 2022.

3. Управление человеческими ресурсами: метод. указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения по направлению 38.04.04 Государ-

ственное и муниципальное управление / сост. С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – 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**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
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**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Электронный адрес</b>
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

## **12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине**

### **Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы</b>	<b>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</b>	<b>Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организа-</b>

			ции, с которой заключен договор)
1.	Управление человеческими ресурсами	<p>Помещение №506 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 42,2м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения учебных занятий. технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1м<sup>2</sup>; 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.</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9м<sup>2</sup>; помещение для самостоятельной работы обучающихся. 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).</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

### **13 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов**

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

#### **Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ**

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушением зрения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</li> <li>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы</li> </ul>

	Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.
С нарушением слуха	<ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li> <li>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</li> </ul>
С нарушением опорно-двигательного аппарата	<ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</li> </ul>

### **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АО-ПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

### **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскопечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном сайте.

тивном образовательном портале;

- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

#### **Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение ( коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);

- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскопечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, гlosсарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (назование темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, гlosсарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.