

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

ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСЫ И КРЕДИТ



В. В. Бут

19.04. 2021 г.

Рабочая программа дисциплины

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

Направление подготовки
38.04.08 Финансы и кредит

Направленность
«Финансы и кредит»

Уровень высшего образования
магистратура

Форма обучения
очная, заочная

Краснодар
2021

Рабочая программа дисциплины «Управление человеческими ресурсами» разработана на основе ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08.2020 г. № 991.

Автор:

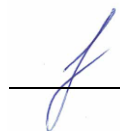
к. филос. н., доцент



С.Н. Сычанина

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 15.04.2021 г., протокол № 11.

Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета «Финансы и кредит», протокол от 16.04.2021 г. № 8.

Председатель
методической комиссии
к.э.н., доцент



О.А.Герасименко

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



Н.В. Липчиу

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 персоналом, направленные на организацию команды и профессионального развития.

Задачи дисциплины

- формировать навыки разработки стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели;
- развивать навыки преодоления разногласий, споров и конфликтов, возникающих в коллективе;
- выработать умения участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- сформировать навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.
- выработать умения самостоятельно определять способы профессионального роста и планировать профессиональную траекторию и саморазвитие, учитывая требования рынка труда.

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

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

ИДУК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели.

ИДУК-3.2. Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает / взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий.

ИДУК-3.3 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.

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

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

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

ИД_{УК-5.1} Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знание причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей

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

ИД_{УК-6.1}. Находит и творчески использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития.

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

ИД_{УК-6.3} Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.

3 Место дисциплины в структуре АОПОП ВО

«Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной части учебного плана АОПОП ВО, формируемой участниками образовательных отношений по подготовке обучающихся по направлению 38.04.08 Финансы и кредит, направленность «Финансы и кредит»

4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа в том числе:	37	11
— аудиторная по видам учебных занятий	36	10
— лекции	18	4
— практические	18	6
- лабораторные	-	-
— внеаудиторная	1	1
— зачет	1	1
— экзамен	-	-
— защита курсовых работ (проектов)	-	-
Самостоятельная работа в том числе:	71	97
— курсовая работа (проект)	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	71	97
Итого по дисциплине	108	108
в том числе в форме практической подготовки	-	-

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.

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 компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу и трудоемкость (в часах)						
				Лек ции	в том числе в форме практи ческой подгот овки	Прак тичес кие занят ия	в том числе в форме практич еской подгото вки	Лабо ратор ные занят ия	в том числе в форме практи ческой подгот овки*	Самос тоятел ьная работа
1	Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления. 1. Эволюция функции управления человеческими ресурсами. 2. Рынок труда, трудовые ресурсы, трудовой потенциал организации. 3. Человеческие ресурсы как объект управления.	УК-3.4 УК-6.1. УК-6.3	3	2	-	2	-	-	-	7
2	Сущность управления человеческими ресурсами 1. Уровни управления человеческими ресурсами. 2. Методы управления человеческими ресурсами. 3. Система управления человеческими ресурсами	УК-3.1 УК-3.5	3	2	-	2	-	-	-	8

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу и трудоемкость (в часах)						
				Лек ции	в том числе в форме практи ческой подгот овки	Прак тичес кие занят ия	в том числе в форме практич еской подгото вки	Лабо ратор ные занят ия	в том числе в форме практи ческой подгот овки*	Самос тоятел ьная работа
3	Формирование человеческих ресурсов организации 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 УК- 3.5	3	2	-	2	-	-	-	8
4	Организация использования человеческих ресурсов 1. Кадровая политика и стратегии управления человеческими ресурсами. 2. Сущность и принципы расстановки кадров. 3. Организация и нормирование труда.	УК- 3.3 УК- 3.2	3	2	-	2	-	-	-	8
5	Развитие человеческих ресурсов 1. Управление адаптации и оценка ее эффективности. 2. Сущность профессионального развития человеческих ресурсов	УК- 6.1. УК- 6.3	3	2	-	2	-	-	-	8

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу и трудоемкость (в часах)						
				Лек ции	в том числе в форме практи ческой подгот овки	Прак тичес кие занят ия	в том числе в форме практич еской подгото вки	Лабо ратор ные занят ия	в том числе в форме практи ческой подгот овки*	Самос тоятел ьная работа
	3. Планирование и управление карьерой в организации.									
6	Управление мотивацией человеческих ресурсов 1. Понятие, способы и теории мотивации. 2. Сущность и задачи системы вознаграждения человеческих ресурсов. 3. Современные тенденции в области вознаграждения.	УК- 5.1 УК- 6.2.	3	2	-	2	-	-	-	8
7	Оценка эффективности управления человеческими ресурсами 1. Понятие и цели системы оценки человеческих ресурсов. 2. Основные показатели и методы деловой оценки. 3. Сущность и виды кадрового аудита.	УК- 3.4 УК- 3.5	3	2	-	2	-	-	-	8
8	Коммуникации в организации. 1. Роль коммуникации в управлении. 2. Управление коммуникациями организации. 3. Управление конфликтами.	УК- 3.1 УК- 3.2.	3	2	-	2	-	-	-	8

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу и трудоемкость (в часах)						
				Лек ции	в том числе в форме практи ческой подгот овки	Прак тичес кие занят ия	в том числе в форме практич еской подгото вки	Лабо ратор ные занят ия	в том числе в форме практи ческой подгот овки*	Самос стоятел ьная работа
9	Отношения в организации. 1. Цели и задачи управления человеческими ресурсами в сфере отношений. 2. Стил ь руководства. 3. Морально-психологический климат как один из показателей эффективности деятельности организации.	УК- 3.1 УК- 3.3	3	2	-	2	-	-	-	8
Итого				18		18				71

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Самосто	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления. 1. Эволюция функции управления человеческими ресурсами. 2. Рынок труда, трудовые ресурсы, трудовой потенциал организации. 3. Человеческие ресурсы как объект управления.	УК-3.1 УК-6.1. УК-6.3	3	1	-	-	-	-	-	10
2	Сущность управления человеческими ресурсами 1. Уровни управления человеческими ресурсами. 2. Методы управления человеческими ресурсами. 3. Система управления человеческими ресурсами	УК-3.1 УК-3.5	3	1	-	1	-	-	-	10
3	Формирование человеческих ресурсов организации 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 УК-3.5	3	-	-	1	-	-	-	10

4	Организация использования человеческих ресурсов 1. Кадровая политика и стратегии управления человеческими ресурсами. 2. Сущность и принципы расстановки кадров. 3. Организация и нормирование труда.	УК-3.3 УК-3.2	3	1	-	-	-	-	-	10
5	Развитие человеческих ресурсов 1. Управление адаптации и оценка ее эффективности. 2. Сущность профессионального развития человеческих ресурсов 3. Планирование и управление карьерой в организации.	УК-6.1. УК-6.3	3	-	-	1	-	-	-	10
6	Управление мотивацией человеческих ресурсов 1. Понятие, способы и теории мотивации. 2. Сущность и задачи системы вознаграждения человеческих ресурсов. 3. Современные тенденции в области вознаграждения.	УК-5.1 УК-6.2.	3	-	-	1	-	-	-	10
7	Оценка эффективности управления человеческими ресурсами 1. Понятие и цели системы оценки человеческих ресурсов. 2. Основные показатели и методы деловой оценки. 3. Сущность и виды кадрового аудита.	УК-3.4 УК-3.5	3	1	-	-	-	-	-	10

8	Коммуникации в организации. 1. Роль коммуникации в управлении. 2. Управление коммуникациями организации. 3. Управление конфликтами.	УК-3.1 УК-3.2.	3	-	-	1	-	-	-	10
9	Отношения в организации. 1. Цели и задачи управления человеческими ресурсами в сфере отношений. 2. Стиль руководства. 3. Морально-психологический климат как один из показателей эффективности деятельности организации.	УК-3.1 УК-3.3	3	-	-	1	-	-	-	17
Итого				4	-	6	-	-	-	97

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 38.04.08 Финансы и кредит / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).

2. Управление человеческими ресурсами: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).

3. Управление человеческими ресурсами: метод. указания к выполнению контрольной работы для обучающихся заочной формы обучения по направлению 38.04.08 Финансы и кредит / сост. С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения АОПОП ВО
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	
3	<i>Управление человеческими ресурсами</i>
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	
1	Профессиональный иностранный язык
1	Ознакомительная практика
3	<i>Управление человеческими ресурсами</i>
4	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	
3	<i>Управление человеческими ресурсами</i>

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
	Не зачтено	Зачтено			
	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					
ИД УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки при выработке стратегии сотрудничества и организации работы команды	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок при выработке стратегии сотрудничества и организации работы команды	Допущено несколько негрубых ошибок при выработке стратегии сотрудничества и организации работы команды	Продemonstrированы основные умения выработки стратегии сотрудничества и организации работы команды	Устный опрос, практические задания, доклады, дискуссия, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), деловая игра, вопросы и тесты для

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Не зачтено	Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ИД УК-3.2. Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий	Имели место грубые ошибки при корректировке своих действий, не учитывались интересы, особенности поведения людей	Продемонстрированы основные умения взаимодействия и корректировки своих действий без учета интересов, особенностей поведения людей	Продемонстрированы основные умения взаимодействия и корректировки своих действий, допущены несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, продемонстрированы основные умения взаимодействия и корректировки своих действий с учетом интересов, особенностей поведения и мнений людей	проведения зачета
ИД УК-3.3 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.	Не продемонстрированы навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон	Навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон продемонстрированы, но при этом допущены многочисленные ошибки	Продемонстрированы основные навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон с допущением незначительных ошибок	Сформированы все навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон	
ИД УК-3.4 Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий	Имели место грубые ошибки при осуществлении предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий	Имеется минимальный набор навыков для предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий	Умения предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий осуществляется с негрубыми ошибками	Продемонстрированы навыки при осуществлении предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Не зачтено	Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ИД УК-3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки при планировании командной работы, распределении поручений и организации обсуждения разных идей	При планировании и командной работы, распределении поручений и организации обсуждения разных идей допущено много негрубых ошибок	Продемонстрированы основные умения планирования командной работы, распределении поручений и организации обсуждения разных идей, при этом допущены незначительные ошибки	Сформированы навыки планирования командной работы, распределении поручений и организации обсуждения разных идей	
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия					
ИД УК-5.1 Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знание причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей	Имели место грубые ошибки при объяснении особенностей поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними	Минимально допустимый уровень знаний причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей. Продемонстрированы основные умения объяснения особенностей поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, допуская ошибки	Допущено несколько негрубых ошибок при объяснении особенностей поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знание причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей	Продемонстрированы все основные умения при объяснении особенностей поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знание причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей	Устный опрос, доклады, дискуссия, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и тесты для проведения зачета

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Не зачтено	Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки					
ИД УК-6.1. Находит и творчески использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития.	При решении стандартных задач не продемонстрированы умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития	Продемонстрированы основные умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития, допуская при этом много ошибок	Продемонстрированы основные умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития, допуская при этом незначительные ошибки	Сформированы умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития, допуская при этом много ошибок	Устный опрос, практические задания, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и тесты для проведения зачета
ИД УК-6.2. Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Имели грубые ошибки при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Имеется минимальный набор навыков при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Продемонстрированы все основные умения при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Продемонстрированы все основные умения при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Не зачтено	Зачтено			
	неудовлетворител ьно (минимальный не достигнут)	удовлетворит ельно (минимальны й пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ИД УК-6.3 Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	При планировании профессиональ ной траектории допускает грубые ошибки, не учитывая особенности как профессиональ ной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	При планировани и профессиона льной траектории допускает ошибки, учитывая особенности как профессиона льной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	Фрагментар ные представлен ия о планирован ии профессион альной траектории, с учетом особенносте й как профессион альной, так и других видов деятельност и и требований рынка труда.	Продемонстр ированы навыки при планировани и профессиона льной траектории, учитывая особенности как профессиона льной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	

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

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

Вопросы для устного опроса:

Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

1. Охарактеризуйте постулаты теорий кадрового управления и определите, как менялась командная работа с течением времени.

2. Дайте характеристику каждому из этапов развития кадрового управления.

3. На каком этапе развития кадрового управления появилась стратегия сотрудничества?

3. В чем заключается сущность теории управления о роли человека в организации?

4. Дайте определение понятию «человеческий капитал» и назовите его составляющие.

5. Перечислите современные подходы и концепции управления человеческими ресурсами организации.

6. Дайте характеристику современным моделям управления человеческими ресурсами и определите, как они решают противоречия в коллективе, учитывая интересы всех сторон.

Тема 2 Сущность управления человеческими ресурсами

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. Чем отличается методология управления человеческими ресурсами от ее технологии?
6. Перечислите мероприятия, входящие в методологию управления человеческими ресурсами, направленную на выработку стратегии сотрудничества.
7. Дайте определение понятию «методы управления человеческими ресурсами» и определите значение этого понятия для организации.
8. Перечислите качества, определяющие трудовой потенциал персонала организации.
9. Перечислите показатели развития трудового потенциала.
10. Каким образом происходит распределение поручения и делегирование полномочий сотрудникам, учитывая трудовой потенциал?

Тема 3 Формирование человеческих ресурсов организации

1. В чем заключается сущность кадрового планирования и каковы его цели и задачи?
2. Перечислите методы планирования в работе с персоналом.
3. Определите необходимость применения маркетинга персонала в организации с точки зрения управления человеческими ресурсами.
4. В чем отличие информационной функции маркетинга от коммуникационной?
5. Как происходит обсуждение результатов работы персонала с использованием информационной функции маркетинга персонала?
6. Дайте определение понятию «наем персонала» и укажите его значение для организации.
7. Перечислите основные способы найма на работу и определите наиболее эффективный.
8. Какие методы набора персонала используются в зависимости от выбора источника привлечения персонала?
9. Определите основную цель отбора персонала и укажите этапы планирования отбора кандидатов.
10. По каким показателям может быть оценена эффективность отбора персонала в организации?

Тема 4 Организация использования человеческих ресурсов

1. Приведите определение понятия «кадровая политика» и сформулируйте цели кадровой политики в организации.
2. Перечислите и дайте характеристику уровням кадровой политики.
3. По каким критериям можно классифицировать кадровую политику и каким образом?
4. Какой из видов кадровой политики предполагает планирование и корректировку работы персонала с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов?
5. Какие показатели эффективности кадровой политики применяют в организации?
6. С какой целью в организации необходимо использовать кадровое планирование?
7. Определите сущность расстановки персонала и укажите основные принципы расстановки.
8. Опишите профильный метод расстановки персонала.

9. Каким образом происходит разрешение конфликтов и противоречий при расстановке персонала на основе учета интересов всех сторон?

Тема 7 Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

1. Перечислите показатели эффективности управления человеческим ресурсами.
2. Раскройте сущность понятия «кадровый аудит».
3. В чем заключается сущность деловой оценки человеческих ресурсов в организации?
4. Какие преследует цели и как реализуется деловая оценка человеческих ресурсов в организации?
5. Каким образом должно происходить обсуждение результатов деловой оценки в организации?
5. Дайте характеристику основным принципам деловой оценки.
6. Из каких этапов состоит процесс деловой оценки персонала и как происходит распределение полномочий членам коллектива при ее проведении?
7. Назовите группы показателей деловой оценки и дайте им характеристику.
8. Опишите метод экспресс-оценки персонала, как он планируется и как делегируются полномочия по ее проведению?
9. Назовите цель системы оценки человеческих ресурсов.

Тема 8 Коммуникации в организации

1. Определите значение коммуникаций в процессе управления человеческим ресурсами в организации.
2. Перечислите функции коммуникаций в организации и дайте им характеристику, какие из них направлены на выработку стратегии сотрудничества в коллективе?
3. Из каких элементов состоит и как осуществляется коммуникационный процесс?
4. Перечислите виды корпоративных коммуникаций. Укажите с помощью каких коммуникаций происходит организация работы коллектива для достижения поставленной цели.
5. Какие факторы влияют на эффективность коммуникаций в организации?
6. На стыке каких областей и как осуществляется управление коммуникациями?
7. Назовите стратегии, позволяющие преодолевать коммуникационные барьеры и дайте им характеристику.
8. По каким показателям можно оценить эффективность коммуникаций и как происходит планирование и корректировка коммуникаций в коллективе с учетом интересов, мнений и особенностей поведения персонала?
9. Приведите определение понятия «конфликт» и укажите его разновидности.
10. Какие методы управления конфликтами применяются в организациях?

Тема 9 Отношения в организации

1. Раскройте сущность понятия «организационное окружение».
2. В чем заключается отличие ожиданий работника от организации и организации от работника?
3. Каковы основные цели и задачи управления человеческими ресурсами в сфере отношений?
4. Каким образом организационное окружение в организации можно направить на стратегию сотрудничества и эффективное разрешение конфликтов?
5. Из каких структурных элементов состоят социально-трудовые отношения?
6. Дайте определение понятия «стиль руководства».
7. Какие факторы влияют на формирование стиля руководства?
8. В чем состоит отличие демократического стиля управления от либерального?

9. Укажите признаки благоприятного и неблагоприятного морально-психологического климата в организации.

10. Из каких этапов состоит процесс формирования морально-психологического климата в организации?

11. Зачем и каким образом кадровому подразделению необходимо заниматься формированием морально-психологического климата и разрешением конфликтов и противоречий, учитывая интересы всех сторон?

Темы дискуссий

Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

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

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

Темы докладов:

Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

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.

Тема 3 Формирование человеческих ресурсов организации

1. Значение маркетинга на рынке труда.
2. Проблема безработицы и открытых вакансий на рынке труда.
5. Имидж организации как работодателя и его формирование.
6. Самомаркетинг и его направления.

Вопросы рубежной контрольной работы (для заочной формы обучения)

1. Эволюция функции управления человеческими ресурсами
2. Уровни управления человеческими ресурсами и переход к командной стратегии.
3. Система управления человеческими ресурсами: понятие, подсистемы (линейного руководства и функциональные), цель, организация работы команды.
4. Методы управления человеческими ресурсами, направленные на формирование команды в коллективе.
5. Кадровое планирование: сущность, этапы, элементы, требования и способы организации с учетом интересов, особенностей поведения и мнений членов коллектива.
6. Уровни кадрового планирования персонала в коллективе.
7. Наём на работу: понятие, этапы, источники привлечения кандидатов, их достоинства и недостатки.
8. Отбор претендентов на вакантную должность: этапы, методы. Способы разрешения конфликтов и противоречий, возникающих при отборе, на основе учета интереса всех сторон.
9. Расстановка персонала: сущность, принципы, исходные данные, условия, распределение поручений, делегирование полномочий.

10. Маркетинг персонала: понятие, цель, задачи, принципы, направления, этапы и методы управления, направленные на выработку стратегии сотрудничества.
11. Информационная функция маркетинга персонала: изучение требований к персоналу и должностям, исследование внешней и внутренней среды организации, исследование рынка труда и имиджа организации.
12. Коммуникационная функция маркетинга персонала: объекты, цель, задачи, методы, источники и пути покрытия потребности в персонале, направленные на развитие сотрудничества в коллективе.
13. Планирование потребности в персонале: сущность, виды потребностей, принципы планирования и его этапы.
14. Кадровая политика организации: понятие, уровни, цели, задачи, принципы, мероприятия, учитывающие интересы, особенности поведения и мнений персонала.
15. Виды кадровой политики, этапы ее формирования и показатели эффективности, реализующие стратегию сотрудничества.
16. Стратегия управления человеческими ресурсами: понятие, особенности, элементы, виды.
17. Система показателей по труду и оптимизация организации работы персонала (понятие, цели, принципы).
18. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами: понятие, факторы, показатели, направленные на выработку командной стратегии.
19. Деловая оценка персонала: понятие, цели, задачи, принципы построения, этапы и условия эффективности учитывающие интересы и мнения сотрудников.
20. Показатели деловой оценки персонала: результативные, профессионального поведения, личностные качества.
21. Методы оценивания показателей деловой оценки, реализующие стратегию сотрудничества.
22. Сущность и виды кадрового аудита.
23. Индивидуальный план развития сотрудников как результат деловой оценки и его преимущества для организации и сотрудника.
24. Социально-трудовые отношения: понятие, структурные составляющие, виды, влияющие факторы.
25. Стил управления: понятие, элементы, факторы, классификация, показатели эффективности.
26. Коммуникации в организации: понятие, значение, субъекты.
27. Формы, средства и методы коммуникации в организации, разрешающие конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон.
28. Корпоративные коммуникации и коммуникационные барьеры.
29. Конфликты в организации: понятие, виды, этапы, формы, направления и методы управления.

Практические задания

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 выявления особенностей их темперамента	

6.Введение должности психолога в штатное расписание	
7.Разработки системы премирования персонала	
8.Издание приказа об увольнении сотрудника	
9.Разработка положений о структурных подразделениях организации	
10.Выделение сотрудникам беспроцентных ссуд на приобретение жилья	

2. 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		

3. Практическое задание.

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

Таблица 1 – Требования к персоналу

Группа параметров	Требования
Способности	
Свойства	
Мотивационные установки	

Практические задания:

Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

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

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	

Тема 2 Сущность управления человеческими ресурсами

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	

Тема 3 Формирование человеческих ресурсов организации

1. Составить план маркетинга персонала для организации, в которой проходили практику, и заполнить таблицу 1.
2. 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			

Тема 4 Организация использования человеческих ресурсов

1. 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: Изделие А Изделие Б	3,5 2,8	3,2 2,4	4,8 1,9	2,9 3,0	4,5 1,8	5,2 3,3	3,6 2,4	4,7 3,9	4,0 2,2
Производственная программа, шт. Изделие А Изделие Б	1200 1300	1400 1100	900 1800	1400 1800	1400 1800	1200 1300	1100 980	1000 2300	985 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 невыходов на работу 1 работника	32	28	30	25	27	25	31	29	27
Средняя продолжительность	6,5	7,0	6,4	7,1	6,2	6,0	6,4	6,3	6,8

сть рабочего дня, час.									
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

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;

P_ф – 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.

Тема 7 Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

1. Разработайте вопросы (не менее 15) руководителю финансового отдела к итоговому собеседованию с аттестуемым финансовым аналитиком отдела, позволяющие определить эффективность распределения поручений и делегирования полномочий данному сотруднику.

2. Разработайте пятибалльную шкалу для оценки финансового консультанта по профессиональным качествам (не менее 15).

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

Деловая игра

Тема 3 Формирование человеческих ресурсов организации

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 комплексной оценки кандидатов; для кандидатов на должность – выработать навыки беседы с работодателем.

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 комментирует 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.

Вопросы к зачету:

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

16. Стратегия управления человеческими ресурсами: понятие, особенности, элементы, виды.
17. Система показателей по труду и оптимизация организации работы персонала (понятие, цели, принципы).
18. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами: понятие, факторы, показатели, направленные на выработку командной стратегии.
19. Деловая оценка персонала: понятие, цели, задачи, принципы построения, этапы и условия эффективности учитывающие интересы и мнения сотрудников.
20. Показатели деловой оценки персонала: результативные, профессионального поведения, личностные качества.
21. Методы оценивания показателей деловой оценки, реализующие стратегию сотрудничества.
22. Сущность и виды кадрового аудита.
23. Индивидуальный план развития сотрудников как результат деловой оценки и его преимущества для организации и сотрудника.
24. Социально-трудовые отношения: понятие, структурные составляющие, виды, влияющие факторы.
25. Стил ь управления: понятие, элементы, факторы, классификация, показатели эффективности.
26. Коммуникации в организации: понятие, значение, субъекты.
27. Формы, средства и методы коммуникации в организации, разрешающие конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон.
28. Корпоративные коммуникации и коммуникационные барьеры.
29. Конфликты в организации: понятие, виды, этапы, формы, направления и методы управления.

Задания (тесты для проведения зачета)

1. Соотнесите основные положения различных школ управления

Система научной организации труда	=	Школа научного управления
Создание универсальных принципов управления	=	Классическая (административная) школа
В центре внимания – человек	=	Школа человеческих отношений
Социальная система, в которую входят системный, процессный и ситуационный подходы		= Школа науки управления (количественная)
2. Согласно теории.... главная задача руководителей сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным, учитывая мнения и интересы сотрудника
 - * человеческих отношений
 - классической
 - человеческих ресурсов
3. Согласно теории... главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными
 - * классической
 - человеческих отношений
 - человеческих ресурсов
4. Согласно теории... главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов
 - * человеческих ресурсов

человеческих отношений
классической

5. Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд являются представителями

- * школы научного управления
- школы человеческих отношений
- классической школы
- школы науки управления (количественная)

6. А. Файоль, Л. Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Дж. Муни, А. Рейли являются представителями

- * классической (административной) школы
- школы научного управления
- школы человеческих отношений
- школы науки управления (количественная)

7. Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, М. Фоллетт, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг являются представителями

- * школы человеческих отношений
- классической (административной) школы
- школы научного управления
- школы науки управления (количественная)

8. 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

9. Согласно теории ... руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.

- * теории человеческих отношений
- классической
- человеческих ресурсов

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

- * человеческих ресурсов
- теории человеческих отношений
- классической

11. Система управления человеческими ресурсами состоит из подсистем:

- * управляемой и управляющей
- экономической, социальной, политической
- профориентации и адаптации
- управление деловой карьерой и оценка деловой карьеры
- правовой, технической, информационной

12. Методом управления человеческими ресурсами является:

- * социально-психологический;
- нормативный;
- балансовый;
- опытный

13. К видам административных методов управления относятся:

- * инструктирование, разработка положений, должностных инструкций
- экономическое стимулирование, участие в прибылях и капитале
- формирование коллективов, установление социальных норм поведения

14. Методы управления осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия

- * административные
- экономические
- социально-психологические

15. Экономическим методом является:

- * планирование
- инструктирование
- разработку должностных инструкций
- анкетирование

16. Принципом управления человеческими ресурсами не является:

- * обеспечение потребности предприятий в рабочей силе;
- научности;
- плановости;
- единства руководства;
- демократического централизма

17. Основной целью управления человеческими ресурсами является

- * эффективное использование человеческих ресурсов в соответствии со стратегией развития организации, направленной на сотрудничество
- увеличение количества продаж
- улучшение качества производимой продукции
- расширение рынка сбыта и повышение объема продаж

18. Способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации – это ... управления.

[методы]

19. Правила, основные положения и нормы, которыми должны следовать руководители и специалисты в процессе управления человеческими ресурсами – это ...:

- * принципы управления персоналом
- методы управления персоналом
- средства управления персоналом
- требования к управлению персоналом

20. Условием, необходимым для эффективного функционирования системы управления человеческими ресурсами не является:

- * небольшие размеры организации
- соответствие состоянию внешней среды

совместимость с организационной культурой
внутренняя целостность
наличие мотивированных квалифицированных специалистов

21. Соотнесите основные показатели эффективности управления человеческими ресурсами

Объем реализации на одного работника и его динамика; объем прибыли на одного работника и его динамика. = Производительность труда

Количество жалоб и их динамика; количество брака и его динамика. = Качество продукции

Общие издержки на персонал; доля издержек организации на персонал в объеме реализации за период; издержки на одного работника и их динамика = Затраты на персонал

Затраты на программы; эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников = Эффективность управленческих программ

22. Сущность кадрового планирования заключается в:

- * предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства
- учете приема персонала
- психологической диагностики
- соблюдении требований охраны труда
- управлении взаимодействия с профсоюзом

23. Начальной стадией кадрового планирования является планирование:

- * потребности в персонале
- использование персонала
- развитие персонала
- адаптации персонала
- безопасности персонала

24. Вопрос, который не ставит кадровое планирование:

- * какие технологии производства будут использованы
- каких затрат требуют кадровые мероприятия
- как лучше использовать персонал
- сколько работников необходимо организации
- каким образом необходимо привлечь персонал

25. Система принципов, методов и форм организационного механизма, направленного на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на изменения рынка – это

- * кадровая политика организации
- маркетинг персонала

система управления персонала
планирование потребности в персонале

26. 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

27. 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

28. Определите соответствие видов кадровой политики по степени влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию

Кадровая работа сводится в
лучшем случае к ликвидации
негативных последствий

= Пассивная кадровая политика

Руководство принимает меры
по локализации кризиса, ориентировано
на понимание причин

= Реактивная кадровая политика

Руководство прогнозирует развитие
ситуации, т. е. существуют
программы среднесрочного
планирования по развитию персонала

= Превентивная кадровая политика

В организации характерно
присутствие наличия прогноза
возникновения и развития кадровых
ситуаций, постоянного мониторинга
и соответствующей коррекции кадровой ситуации

= Активная кадровая политика

29. Определите последовательность процесса формирования кадровой политики в организации:

Анализ ситуации и прогнозирование развития организации.

Определение основных принципов и положений кадровой политики.

Планирование численности и качественной структуры персонала в организации.

Разработка и утверждение Положения о кадровой политике организации.

Информирование коллектива о Положении о кадровой политике организации.

Контроль за соблюдением кадровой политики и установление обратной связи с персоналом.

30. 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

31. К элементам стратегии управления персоналом не относится:

- * система государственного управления

- система планирования организации

- организационная структура службы управления персоналом

- показатели и критерии эффективности системы управления персоналом

- формы и методы регулирования трудовых отношений

32. 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

33. 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]

34. 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

35. К задачам маркетинга персонала не относится

- * содействие реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей работника

- владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации;

- изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам

- поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией

36. Определите последовательность процесса формирования маркетинга персонала в организации

Сбор, обработка и анализ информации, связанной с персоналом
Выявление и анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направление деятельности маркетинга персонала

Разработка и утверждение мероприятий, связанных с маркетингом персонала
Создание плана маркетинговой деятельности в сфере управления персоналом
Реализация и контроль плана маркетинга персонала
Анализ и корректировка деятельности маркетинга персонала в организации

37. Выделяют две функции маркетинга персонала

* информационную и коммуникационную
аналитическую и сбытовую
линейную и функциональную
производственную и управленческую

38. Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследование внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации как работодателя входит в ... функцию маркетинга персонала

* информационную
коммуникационную
сбытовую
производственную

39. Информационная функция маркетинга персонала состоит в

* изучении требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам
формировании положительного имиджа организации
разработке маркетинговой продуктовой стратегии
разработке ценовой маркетинговой стратегии

40. Мероприятия по покрытию потребности в персонале (привлечение, перераспределение, высвобождение, развитие персонала) относятся к

* планированию потребности в персонале
планированию маркетинга персонала
бизнес-планированию
прогнозированию

41. Потребность в персонале может быть:

* общей и дополнительной
открытой и закрытой
линейной и функциональной
гибкой и непрерывной

42. Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией - это

* наем на работу
адаптация персонала
развитие персонала
деловая оценка персонала

43. Процесс отбора персонала не включает:

* разработку системы вознаграждения
первичное знакомство с претендентами

сбор и обработка информации о них по определенной системе
сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности

44. Рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, а также способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников – это ...

- * расстановка персонала
- отбор персонала
- собеседование
- выбытие персонала

45. Основной задачей при найме на работу персонала является

* удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

- формирование оптимального бюджета организации
- стимулирование работы персонала
- формирование положительного имиджа организации

46. Процесс отбора персонала завершается:

- * созданием списка кандидатов на вакантную должность
- приемом сотрудников на работу
- селекцией кандидатов
- собеседование с кандидатами

47. Рациональное распределение работников по подразделениям, рабочим местам – это ... кадров

[расстановка]

48. Процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого – это

- * отбор персонала
- мотивация персонала
- развитие персонала
- адаптация персонала

49. Процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение и рабочие показатели отвечают требованиям организации и руководства – это ... персонала

[деловая оценка]

50. Расположите последовательно этапы процесса деловой оценки

сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки

- обобщение и анализ информации, полученной на предыдущем этапе
- подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками
- проведение оценки показателей, оценочной беседы и подведение ее результатов
- формирование экспертного заключения по результатам деловой оценки

принятие решений экспертной комиссии по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях

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

Вопросы для устного опроса:

Тема 6 Управление мотивацией человеческих ресурсов

1. Раскройте понятия мотивации и демотивации.
2. Перечислите функции и принципы мотивации.
3. Охарактеризуйте процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
4. Определите способы межкультурного взаимодействия сотрудников в процессе мотивации.
5. Чем прямой способ мотивации отличается от косвенного?
6. Какие факторы влияют на трудовую мотивацию?
7. В чем отличие понятий «мотив» и «стимул»?
8. Раскройте сущность понятия «стимулирование труда».
9. Дайте характеристику видов стимулов трудового поведения.

Темы дискуссий

Тема 6 Управление мотивацией человеческих ресурсов

Конкуренция между работниками - преимущество для организации или проблемы?

Влияет ли разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия между работниками организации?

Вопросы рубежной контрольной работы (для заочной формы обучения)

1. Мотивация трудовой деятельности: понятие, виды потребностей, функции, способы, принципы построения мотивационной сферы, учитывая разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.
2. Теории мотивации: содержательный и процессуальный подходы.
3. Воздействие на мотивацию работников с учетом различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия: этапы, факторы.
4. Традиционная система вознаграждения человеческих ресурсов: значение, цели.
5. Заработная плата: понятие, этапы процесса определения, формы и системы оплаты труда, принципы, льготы.
6. Нетрадиционные методы вознаграждения человеческих ресурсов. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.

Практическое задание.

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

Таблица 1 – Основные положения теорий мотивации

№	Теории мотивации	Основные положения
1.	Теория ERG К. Альдерфера .	
2.	Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.	
3.	Теория двух факторов Ф. Герцберга.	
4.	Теория ожидания В. Врума.	
5.	Теория равенства С. Адамса.	

6.	Теория постановки целей Локка.	
7.	Теория «Х» и «У» 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 отдела кадров	Специалист отдела кадров	Юрист	Другие должности участвующие в выполнении данной процедуры

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

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

Темы докладов:

Тема 6 Управление мотивацией человеческих ресурсов

1. Теория ERG К. Альдерфера .
2. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
3. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
4. Теория человеческих отношений Р. Лайкерта.
5. Теория ожидания В. Врума.
6. Теория равенства С. Адамса.
7. Модель мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.
8. Теория постановки целей Локка.
9. Теория «Х» и «У» Д. Мак-Грегора.
10. Теория научения Б. Ф. Скиннера.
11. Концепция партисипативного управления (теория «Z» У. Оучи).

Вопросы к зачету:

1. Мотивация трудовой деятельности: понятие, виды потребностей, функции, способы, принципы построения мотивационной сферы, учитывая разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.
2. Теории мотивации: содержательный и процессуальный подходы.
3. Воздействие на мотивацию работников с учетом различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия: этапы, факторы.
4. Традиционная система вознаграждения человеческих ресурсов: значение, цели.
5. Заработная плата: понятие, этапы процесса определения, формы и системы оплаты труда, принципы, льготы.
6. Нетрадиционные методы вознаграждения человеческих ресурсов. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.
7. Удовлетворенность трудом, как основной аспект в управлении трудовым поведением персонала.
8. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
9. Процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
10. Основные элементы системы мотивации труда персонала организации.

Задания (тесты для проведения зачета)

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...

[мотивация]

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

8. Контекст профессиональной деятельности работников организации, включающий как характеристики рабочих заданий, так и характеристики рабочей ситуации, учитывающие социальное и культурное происхождение персонала, которые оказывают воздействие на трудовую мотивацию работников – это ... рабочая среда
[мотивирующая]

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

Потребность в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний = Потребности в содержательности труда

Отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции = Потребности в общественной полезности работы

Потребность в зарплате, адекватном трудовым усилиям работника; потребность в обеспечении достатка для своей семьи = Потребность в работе как источнике средств существования

Потребности, связанные с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом = Статусные потребности

10. Потребность в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний, способностей, умений и навыков; в самостоятельности, в повышении профессионального мастерства относится к

* потребности в содержательности труда
потребности в общественной полезности работы
потребности в работе как источнике средств существования

статусным потребностям

11. Отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции относят к

- * потребности в общественной полезности работы
- потребности в содержательности труда
- потребности в работе как источнике средств существования
- статусным потребностям

12. Потребность в зарплате, адекватном трудовым усилиям работника; потребность в обеспечении достатка для своей семьи; потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд, которые могут быть обеспечены организацией относят к

- * потребности в работе как источнике средств существования
- потребности в общественной полезности работы
- потребности в содержательности труда
- статусным потребностям

13. Потребности, связанные с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом - потребности в общении, уважении и служебном росте относят к

- * статусным потребностям
- потребности в работе как источнике средств существования
- потребности в общественной полезности работы
- потребности в содержательности труда

14. То, что вызывает определенные действия, его внутренние и внешние движущие силы; он определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека - это ...

[мотив]

15. Выделяют два способа мотивации:

- * прямой и косвенный
- скрытый и открытый
- линейный и функциональный
- двухступенчатый и трехступенчатый

16. К факторам, влияющим на трудовую мотивацию, не относится:

- * характеристика политической ситуации в стране
- индивидуальные характеристики работников
- характеристика выполненной работы
- характеристика рабочей ситуации

17. К целям системы компенсации (вознаграждения) не относятся:

- * рациональное распределение персонала в организации
- привлечение персонала в организацию
- сохранение сотрудников в организации
- стимулирование эффективного трудового поведения

18. Система вознаграждения бывает:

- * традиционной и нетрадиционной
- линейной и функциональной
- открытой и закрытой

прямой и косвенной

19. К бестарифной системе оплаты труда не относится:

- * переменная заработная плата

оплата по конечному результату по коллективным расценкам

комиссионная оплата

система оплаты, основанная на «плавающих» ставках

20. Денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей – это
[заработная плата]

21. Расположите последовательно этапы традиционного процесса определения заработной платы:

- описание рабочих мест

- классификация рабочих мест состоит в определении относительной ценности каждого из них для данной организации

- анализ рынка труда

- определение цены рабочего места

- установление заработной платы

22. 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

23. Льготы в традиционной системе вознаграждения не включают:

- * оплату за более высокий уровень знаний

бесплатное питание

медицинское страхование

дополнительный отпуск

отдых в санатории

24. К принципам системы вознаграждения не относится:

- * сменяемости

принцип внутреннего и внешнего равенства

адекватность системы оплаты труда изменению условий ведения бизнеса

принцип "прозрачности"

25. 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

26. 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

27. 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

28. К современным тенденциям в области вознаграждения не относится

- * групповая заработная плата
- гарантия значительной части заработка вне зависимости от производительности
- акцент на самостоятельном учете рабочего времени
- применение практики участия в прибыли
- индивидуализация размеров минимальной заработной платы каждого с учетом его заслуг

29. Средство немедленного или отсроченного платежа в результате оценки рабочей деятельности сотрудника - это

- * поощрительные денежные выплаты
- оплата по конечному результату по коллективным расценкам
- комиссионная оплата
- система оплаты, основанная на «плавающих» ставках

30. Система платы за знания и компетенции определяется:

- * уровнем квалификации работника
- уровнем конкурентоспособности организации
- уровнем финансовой обеспеченности
- уровнем инвестиций, вложенных в производство

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

Вопросы для устного опроса:

Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

1. Раскройте основные факторы, влияющие на труд, и определите приоритеты собственной деятельности.

2. Каковы закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы?

3. Каковы основные формы и виды занятости населения?

4. Дайте определение безработицы. Охарактеризуйте основные виды и формы безработицы, социально-экономические последствия.

5. Что такое аутсорсинг? Какова область его применения? Приведите примеры из российской и зарубежной практики.
6. Назовите проблемы, сдерживающие применение новых форм занятости.
7. Как можно совершенствовать свою профессиональную деятельность в настоящее время?

Тема 5 Развитие человеческих ресурсов

1. Дайте понятие определению «адаптация» и укажите цели данного процесса.
2. Какие факторы влияют на эффективность адаптации?
3. Какие элементы входят в механизм управления трудовой адаптации?
4. Определите необходимость и сущность профессионального развития. На основе самооценки определите собственные перспективы профессионального развития.
5. С какими элементами технологии управления персоналом взаимодействует профессиональное развитие и каким образом?
6. В чем заключается отличие внепроизводственного обучения от внутрипроизводственного?
7. Какие преимущества и недостатки у самостоятельного обучения?
8. Из каких этапов состоит процесс профессионального развития?
9. Сформулируйте определение понятия «карьера», укажите ее виды.
10. Перечислите факторы, воздействующие на формирование карьеры, и определите собственные перспективы карьерного роста.

Практические задания:

Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

1. 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						
--	--	--	--	--	--	--

Тема 5 Развитие человеческих ресурсов

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.

2. 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) технологи – 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 присылает 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		

Тема 6 Управление мотивацией человеческих ресурсов

1. 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.

2. 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

Вопросы рубежной контрольной работы (для заочной формы обучения)

1. Трудовые ресурсы: понятие, структура, рынок труда.
2. Человеческие ресурсы как объект управления: признаки, структура, категории, приоритеты профессионального роста.
3. Адаптация персонала: понятие, цели, виды.
4. Процесс адаптации работника в организации: этапы, общая и специальная программы ориентации.
5. Эффективность адаптации работника в организации: факторы, условия, способы повышения эффективности на основе самооценки.
6. Управление процессом адаптации работника в организации: механизм, организационные решения, элементы технологии, принципы организации труда.
7. Показатели эффективности процесса адаптации работника в организации, показатели успешной и низкой адаптации, типы поведения человека при его включении в организацию.
8. Профессиональное развитие человеческих ресурсов: понятие, мотивирующие факторы, значение.
9. Обучение персонала: понятие, виды, концепции, направления.

10. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне его.
11. Оценка эффективности обучения работника в организации: значение, критерии, способы.
12. Профессиональная карьера: понятие, виды, факторы формирования.
13. Планирование карьеры: понятие, задачи, мероприятия, оценка эффективности, планирование профессиональной траектории с учетом требований рынка.
14. Резерв кадров: понятие, типы, принципы формирования, источники и исходные данные, этапы формирования.
15. Стимулирование труда: понятие, функции, классификация стимулов.

Практические задания

1. 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.	

2. 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

3. 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

Вопросы к зачету:

1. Трудовые ресурсы: понятие, структура, рынок труда.
2. Человеческие ресурсы как объект управления: признаки, структура, категории, приоритеты профессионального роста.
3. Адаптация персонала: понятие, цели, виды (производственные и внепроизводственные).
4. Процесс адаптации работника в организации: этапы, общая и специальная программы ориентации.
5. Эффективность адаптации работника в организации: факторы, условия, способы повышения эффективности на основе самооценки.
6. Управление процессом адаптации работника в организации: механизм, организационные решения, элементы технологии, принципы организации труда.
7. Показатели эффективности процесса адаптации работника в организации (объективные и субъективные), показатели успешной и низкой адаптации, типы поведения человека при его включении в организацию.
8. Профессиональное развитие человеческих ресурсов: понятие, мотивирующие факторы, значение.
9. Обучение персонала: понятие, виды (подготовка кадров, повышение их квалификации и переподготовка), концепции, направления.
10. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне его.
11. Оценка эффективности обучения работника в организации: значение, критерии, способы.
12. Профессиональная карьера: понятие, виды, факторы формирования.
13. Планирование карьеры: понятие, задачи, мероприятия, оценка эффективности, планирование профессиональной траектории с учетом требований рынка.
14. Резерв кадров: понятие, типы, принципы формирования, источники и исходные данные, этапы формирования.
15. Стимулирование труда: понятие, функции, классификация стимулов.

Задания (тесты для проведения зачета)

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

[трудовые]

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

5. Соотнесите виды и понятия трудового потенциала
объем, глубина и разносторонность знаний, квалификационный
трудовых навыков и умений, обуславливающих = потенциал
способность работника к труду определенного
содержания и сложности

творческие способности и склонности человека, = психофизиологический
состояние здоровья, тип нервной системы,
работоспособность, выносливость и пр.

уровень гражданского сознания и социальной = личностный
зрелости, ценностные ориентации, интересы,
потребности в сфере труда, отношение к труду и пр.

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

* служащие
рабочие
специалисты
технические исполнители

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

* рабочие
служащие
специалисты
технические исполнители

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

*технические исполнители
специалисты
руководители
рабочие

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

* численность персонала

структура персонала
трудовые отношения
текучесть кадров

9. Внешняя побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь
– это ...
[стимул]

10. Механизм, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда
– это

* стимулирование труда
мотивация персонала
кадровое планирование
кадровая политика

11. Стимулы трудового поведения по характеру стимулирования можно разделить на

* материальное и нематериальное стимулирование
индивидуальное и коллективное
прямое и косвенное
моральное социальное

12. Стимулы трудового поведения по количеству участников стимулирования можно разделить на

* индивидуальное и коллективное
материальное и нематериальное стимулирование
прямое и косвенное
моральное социальное

13. Адаптация - это

* взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда
наука о наиболее общих проблемах специфически человеческих взаимоотношений
отрасль общественнознания и человековедения

14. Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда – это
[адаптация]

15. К основным целям адаптации персонала не относится

* рациональное распределение персонала в организации
уменьшение стартовых издержек
снижение озабоченности у новых работников
развитие удовлетворенности работой
сокращение текучести кадров

16. Адаптация для лиц, не имеющих трудового опыта, называется

* первичной

вторичной
экономической
психофизиологической

17. Специалисты выделяют два вида адаптации:

* производственную и внепроизводственную
скрытую и открытую
экономическую и политическую
функциональную и действительную

18. Процесс, при котором происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни и ценностными ориентациями - ... адаптация

* социально-психологическая
экономическая
организационно-административная
санитарно-гигиеническая

19. Процесс, при котором происходит знакомство с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре - ... адаптация

* организационно-административная
социально-психологическая
экономическая
санитарно-гигиеническая

20. Установить соответствие показателей адаптации ее видам

Профессиональная	=	Освоение навыков работы
Психофизиологическая	=	Освоение ритма работы
Экономическая	=	Четкое представление о системе вознаграждения
Социально-психологическая	=	Включение работника в систему взаимоотношений с коллективом

21. К внепроизводственной адаптации не относится

* адаптация профессиональных возможностей
адаптация к бытовым условиям
адаптация к внепроизводственному общению с коллегами
адаптация в период отдыха

22. Определите последовательность процесса адаптации работника в организации
Оценка уровня подготовленности новичка.

Ориентация
Действительная адаптация
Функционирование

23. В состав объективных показателей эффективности адаптации не входят:

* оценка работником своего отношения к профессии и квалификации
соответствие навыков требованиям рабочего листа
уровень нервной перегрузки
степень утомляемости

24. Показатели адаптации, которые характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями, называются

- * субъективными
- объективными
- прямыми
- косвенными

25. К основным субъективным показателям не относятся:

- * соответствие навыков требованиям рабочего листа
- оценка работником своего отношения к профессии и квалификации
- отношение с коллективом сотрудников, с руководством
- ощущение своего самочувствия, условий и тяжести труда

26. В состав объективных показателей эффективности адаптации входят:

- * уровень нервной перегрузки
- оценка работником своего отношения к профессии и квалификации
- отношение с коллективом сотрудников, с руководством
- ощущение своего самочувствия, условий и тяжести труда;

27. Подсистема управления развитием персонала осуществляет:

- * повышение квалификации кадров
- разработку форм участия персонала в прибылях
- обеспечение охраны здоровья работников
- формирование новой организационной структуры
- обеспечение персонала информацией

28. Процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенции – это профессиональное

[развитие]

29. К выгодам профессионального развития для сотрудников относят

- * рост уровня удовлетворенности трудом
- снижение текучести кадров
- повышение ценности основного ресурса
- улучшение организационной культуры

30. К выгодам профессионального развития для организации относят

- * улучшение организационной культуры
- рост уровня удовлетворенности трудом
- повышение уровня мотивации к труду
- расширение карьерных перспектив

31. Обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности – это

- *повышение квалификации
- переподготовка кадров
- профессиональное просвещение
- подготовка кадров

32. Обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда - это

- * переподготовка кадров
- повышение квалификации
- профессиональное просвещение
- подготовка кадров

33. Планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения – это

- * подготовка кадров
- переподготовка кадров
- повышение квалификации
- профессиональное просвещение

34. Начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности - это:

- * профессиональное просвещение
- профессиональная информация
- профессиональная консультация
- профессиональный отбор

35. Установите соответствие особенностей методов обучения

Ротация	=	систематическая смена рабочего места
Семинары	=	активный метод, предполагающий дискуссию
Производственный инструктаж	=	ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой

36. Определение целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению - это

- * планирование карьеры
- управление карьеры
- планирование потребности в персонале
- управление адаптацией

37. К этапам деловой карьеры не относится

- * планируемый
- предварительный
- становления
- продвижения

38. К видам деловой карьеры относятся:

- * профессиональная и внутриорганизационная
- внутренняя и внешняя
- профессиональная и специализированная
- профориентационная и учебная

39. К первой стадии развития деловой карьеры относится

- * предварительная стадия, связанная с обучением в школе

первоначальная стадия, включающая получение профессии и перехода с одной работы на другую

стадия стабильной работы

стадия остановки, предусматривающая прекращение активной работы

40. Расположите последовательно этапы формирования резерва кадров:

подготовка плана освобождения ключевых должностей

отбор кандидатов в резерв

подготовка планов развития.

реализация планов развития

назначение на должность

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

[резерв]

42. Группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе, в рамках новых направлений - это

* резерв развития

резерв функционирования

активный резерв

пассивный резерв

43. Группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации - это

* резерв функционирования

резерв развития

активный резерв

пассивный резерв

44. Кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время - это

* активный резерв

резерв функционирования

резерв развития

пассивный резерв

45. Кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года - это

* пассивный резерв

активный резерв

резерв функционирования

резерв развития

46. Резерв специалистов для выдвижения на ключевые позиции - это

* резерв на выдвижение

управленческий резерв

резерв функционирования

резерв развития

47. Резерв движения по лестнице руководящих должностей - это

* управленческий резерв

резерв на выдвижение

резерв функционирования
резерв развития

48. Установите соответствие видов резерва персонала

по виду деятельности	=	резерв развития и функционирования
по времени назначения	=	активный и пассивный резерв
по категории персонала	=	резерв на выдвижение, управленческий резерв

49. К факторам формирования деловой карьеры не относится

* политическая среда
личность работника
профессиональная среда
внерабочая среда

50. 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

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся на зачете производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 *«Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся»*.

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 магистра 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.

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

Цель подготовки доклада:

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

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

Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

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

Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

Дискуссия

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

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

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

Критерии оценивания дискуссии:

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

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

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

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

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

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

Алгоритм проведения мозгового штурма по каждой из перечисленных тем:

1. Магистранты получают вопрос для обсуждения.
2. Преподаватель предлагает всем поочередно высказать свои мысли по этому поводу.
3. Все прозвучавшие высказывания принимаются без возражений и записываются на доске. Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся неясными. Идея записывается именно так, как она прозвучала из уст участника.
4. Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников.
5. Участники мозгового штурма обобщают под руководством преподавателя какие, по их мнению, выводы можно сделать из получившихся результатов и как это может быть связано с темой тренинга. После завершения «мозговой атаки» (которая не должна занимать много времени, в среднем 4-5 минут), необходимо обсудить все варианты ответов, выбрать главные и второстепенные.

Оценивание осуществляется преподавателем совместно с обучающимися при помощи заполнения таблицы

Критерии оценивания дискуссии

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

Практические задания

Практическое задание – это средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводить анализ полученного результата работы, которая осуществляется в виде выполнения практических заданий

Цель практических заданий - обобщить теоретические знания по теме, развивать умения использовать теоретические знания для решения практических задач.

Критерии оценки знаний обучающегося при выполнении практических заданий

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания исследуемого предмета 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, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, нарушения логической последовательности в решении задач, но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает большей части материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

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.

Тестирование

Тестирование — это исследовательский метод, который позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков обучающихся, а также их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения испытуемым ряда специальных заданий.

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.

Заключительный контроль

Заключительный контроль (промежуточная аттестация) подводит итоги изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Учебным планом по данной дисциплине предусмотрен зачет.

Вопросы, выносимые на зачет, доводятся до сведения обучающихся не позднее, чем за месяц до сдачи зачета.

Критерии оценки знаний при проведении зачета.

Оценки «зачтено» и «незачтено» выставляются по дисциплинам, формой заключительного контроля которых является зачет. При этом оценка «зачтено» должна

соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), а «незачтено» — параметрам оценки «неудовлетворительно».

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. Серков, Л. Н. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие / Л. Н. Серков. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. — 84 с. — ISBN 2227-8397. — Текст:

электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/89498.html>

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

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

3. 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

№	Наименование	Тематика
1	IPRbook	Универсальная
2	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная
3	Znanium.com	Универсальная

Перечень Интернет сайтов:

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

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Управление человеческими ресурсами: метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях .— Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).

2. Управление человеческими ресурсами: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).

3. Управление человеческими ресурсами: метод. указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения по направлению 38.04.08 Финансы и кредит / сост. С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).

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.

Перечень лицензионного ПО

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

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

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

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно- наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
	Управление человеческими ресурсами	<p>Помещение №221 ГУК, площадь — 101 м²; посадочных мест 95, учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель) , в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ, помещение для самостоятельной работы</p> <p>Помещение №114 ЗОО, посадочных мест — 25; площадь — 43м²; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p> <p>специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ,помещение для самостоятельной работы</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
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"> – устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – 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.; при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"> – письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.; 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.
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"> – 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.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; 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.

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 АОПОП 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 плоскостную 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 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 плоскпечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы,

опорные тексты, глоссарий;

- 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 (называние 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, глоссарий;

- 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.