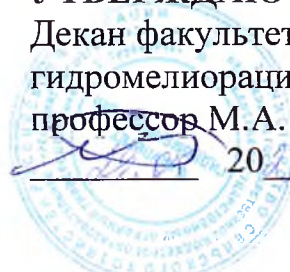


МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ФАКУЛЬТЕТ ГИДРОМЕЛИОРАЦИИ

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
гидромелиорации
профессор М. А. Бандурин
_____ 20__ г.



Рабочая программа дисциплины

Управление персоналом

Направление подготовки

20.04.02 Природообустройство и водопользование

Направленность

«Мелиорация, рекультивация и охрана земель»

Уровень высшего образования

Магистратура

Форма обучения

очная, заочная

**Краснодар
2023**


Рабочая программа дисциплины Управление персоналом разработана на основе ФГОС ВО 20.04.02 Природообустройство и природопользование, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 26 мая 2020 г. № 686.

Автор:
канд. филос. наук, доцент


С.Н. Сычанина

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.05.2023 г., протокол № 12.

Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор

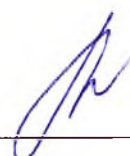

Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета гидромелиорации, протокол от 22.05.2023г. №9 .

Председатель
методической комиссии
д-р тех. наук, профессор


А.Е. Хаджиди

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
д-р тех. наук, профессор


А. Е. Хаджиди

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование комплекса знаний о роли человека в организации и способах взаимодействия в коллективе на основе стратегии сотрудничества, современной концепции управления персоналом, 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 персоналом 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, учитывая в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения людей, с которыми работает/взаимодействует;

— развивать навыки создания недискриминационной среды взаимодействия в коллективе при выполнении профессиональных задач;

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

— развивать способы генерирования новых идей, структурирования знаний и реализации новых идей.

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

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

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

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

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

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

УК-5.2 Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

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

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

ОПК-4.1 Знает принципы и способы генерирования новых идей, структурирования знаний.

ОПК-4.2 Знает способы реализации новых идей в области природообустройства и водопользования.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Управление персоналом» является дисциплиной части учебного плана ОПОП ВО, формируемой участниками образовательных отношений по подготовке обучающихся по направлению 20.04.02 Природообустройство и водопользование, направленность «Мелиорация, рекультивация и охрана земель».

4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	55	11
в том числе:		
– аудиторная по видам учебных занятий	54	10
– лекции	32	4
– практические	22	6
– лабораторные	-	-
– внеаудиторная	1	1
– зачет	1	1
– экзамен	-	-
– защита курсовых работ (проектов)	-	-
Самостоятельная работа	53	97
в том числе:		

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
– курсовая работа (проект)	-	-
– прочие виды самостоятельной работы	53	97
Итого по дисциплине	108	108
в том числе в форме практической подготовки	-	-

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают зачет.

Дисциплина изучается на 2 курсе, во 4 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 2 курсе, во 4 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п /	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов 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 персоналом как интегральный компонент общего процесса управления. 1. История становления управления персоналом и кадровых служб. 2. Рынок труда, трудовые ресурсы, трудовой потенциал организации. 3. Персонал как объект управления. Методы управления персоналом. 4. Система управления персоналом организации: цели, функции, оценка эффективности	УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5 УК-6.3	2	6	-	4	-	-	-	10
2	Кадровая политика организации	УК-3.2 УК-3.4	2	6	-	4	-	-	-	10

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов 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. Кадровая политика и стратегии управления персоналом. 2. Формирование состава персонала организации. 3. Сущность и функции маркетинга персонала.	УК-3.5 ОПК-4.2								
3	Развитие персонала организации 1. Управление адаптации и оценка ее эффективности. 2. Сущность профессионального развития персонала 3. Планирование и управление карьерой в организации.	УК-6.2. УК-6.3 УК-3.4 УК-3.5	2	6	-	4	-	-	-	10
4	Управление мотивацией персонала 1. Понятие, способы и теории мотивации. 2. Сущность и задачи системы вознаграждения персонала. 3. Современные тенденции в области вознаграждения.	УК-5.2 УК-6.2 ОПК-4.1	2	6	-	4	-	-	-	10
5	Оценка эффективности управления персоналом 1. Основные показатели и методы деловой оценки. 2. Сущность и виды кадрового аудита. 3. Управление коммуникациями и конфликтами в организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-5.2	2	8	-	6	-	-	-	13
Итого				32	-	22	-	-	-	53

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов 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 персоналом как интегральный компонент общего процесса управления. 1. История становления управления персоналом и кадровых служб. 2. Рынок труда, трудовые ресурсы, трудовой потенциал организации. 3. Персонал как объект управления. Методы управления персоналом. 4. Система управления персоналом организации: цели, функции, оценка эффективности	УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5 УК-6.3	2	1	-	1	-	-	-	20
2	Кадровая политика организации 1. Кадровая политика и стратегии управления персоналом. 2. Формирование состава персонала организации. 3. Сущность и функции маркетинга персонала.	УК-3.2 УК-3.4 УК-3.5 ОПК-4.2	2	1	-	1	-	-	-	20
3	Развитие персонала организации 1. Управление адаптации и оценка ее эффективности. 2. Сущность профессионального развития персонала 3. Планирование и управление карьерой в организации.	УК-6.2. УК-6.3 УК-3.4 УК-3.5	2	-	-	1	-	-	-	20
4	Управление мотивацией персонала	УК-5.2	2	1	-	1	-	-	-	20

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов 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. Понятие, способы и теории мотивации. 2. Сущность и задачи системы вознаграждения персонала. 3. Современные тенденции в области вознаграждения.	УК-6.2 ОПК-4.1								
5	Оценка эффективности управления персоналом 1. Основные показатели и методы деловой оценки. 2. Сущность и виды кадрового аудита. 3. Управление коммуникациями и конфликтами в организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-5.2	2	1	-	2	-	-	-	17
Итого				4	-	6	-	-	-	97

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

1. Управление персоналом: метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 20.04.02 Природообустройство и водопользование / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар: КубГАУ, 2022. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11281>.

2. Управление персоналом: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 20.04.02 Природообустройство и водопользование / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар: КубГАУ, 2022. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11282>.

3. Управление персоналом: метод. указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения по направлению 20.04.02 Природообустройство и водопользование / сост. С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар: КубГАУ, 2022. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11280>

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

Номер семестра	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
УК-3 Способен организовать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	
4	<i>Управление персоналом</i>
УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	
1	Профессиональный иностранный язык
1	Философские проблемы науки и техники
4	<i>Управление персоналом</i>
УК-6 Способен определить и реализовать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки, самоорганизации и саморазвития	
1	Философские проблемы науки и техники
4	<i>Управление персоналом</i>
ОПК-4 Способен структурировать знания и генерировать новые идеи в области природообустройства и водопользования, отстаивать их и целенаправленно реализовывать	
1	Методология науки и производства природообустройства
4	<i>Управление персоналом</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, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели					
УК-3.1 Выработывает стратегию сотрудничества и на ее основе	Уровень знаний ниже минимальных	Минимально допустимый уровень знаний, допущено	Уровень знаний в объеме, соответствующем	Уровень знаний в объеме, соответствующем	Устный опрос, дискуссия, практический

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)	
<p>организует работу команды для достижения поставленной цели. УК-3.2 Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий. УК-3.3 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон. УК-3.4 Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий. УК-3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует</p>	<p>требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки</p>	<p>много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач</p>	<p>программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач</p>	<p>ие задания, доклады, дискуссия, деловая игра, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и тесты для проведения зачета</p>

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)	
обсуждение разных идей и мнений.					
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия					
УК-5.2 Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Устный опрос, доклады, дискуссия, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и тесты для проведения зачета
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки					
УК-6.2. Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития,	Уровень знаний ниже минимальных	Минимально допустимый уровень знаний, допущено	Уровень знаний в объеме, соответствующем	Уровень знаний в объеме, соответствующем	Устный опрос, практические задания, рубежная

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)	
определяя реалистические цели профессионального роста. УК-6.3. Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда	требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и тесты для проведения зачета
ОПК-4. Способен структурировать знания и генерировать новые идеи в области природообустройства и водопользования, отстаивать их и целенаправленно реализовывать					
ИД-1 Знает принципы и способы генерирования новых идей, структурирования знаний в области природообустройства и водопользования ИД-2 Знает способы реализации новых идей в области природообустройства и водопользования	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные	Устный опрос, «мозговой штурм», практические задания, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и

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)	
	продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	тесты для проведения зачета

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

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

Вопросы для устного опроса:

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. Перечислите современные подходы и концепции управления персоналом организации.
5. Дайте характеристику современным моделям управления персоналом и определите, как они решают противоречия в коллективе, учитывая интересы всех сторон.
6. Назовите и дайте характеристику уровням управления персоналом и способам организации работы команды для достижения поставленной цели.
7. Дайте определение понятию «управление персоналом».
8. Каким образом при управлении персоналом происходит планирование командной работы, распределение полномочий членам коллектива?

- 9 Определите цели и функции системы управления персоналом организации.
10. В чем заключается сущность кадрового планирования и каковы его цели и задачи?
11. Перечислите методы планирования в работе с персоналом.
- 12 Определите необходимость применения маркетинга персонала в организации с точки зрения управления человеческими ресурсами.
13. Как происходит обсуждение результатов работы персонала с использованием информационной функции маркетинга персонала?
14. Дайте определение понятию «наем персонала» и укажите его значение для организации.
15. Перечислите основные способы найма на работу и определите наиболее эффективный.
16. Какие методы набора персонала используются в зависимости от выбора источника привлечения персонала?
17. Определите основную цель отбора персонала и укажите этапы планирования отбора кандидатов.
18. По каким показателям может быть оценена эффективность отбора персонала в организации?
19. Приведите определение понятия «кадровая политика» и сформулируйте цели кадровой политики в организации.
20. Перечислите и дайте характеристику уровням кадровой политики.
21. По каким критериям можно классифицировать кадровую политику и каким образом?
22. Какой из видов кадровой политики предполагает планирование и корректировку работы персонала с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов?
23. Какие показатели эффективности кадровой политики применяют в организации?
24. С какой целью в организации необходимо использовать кадровое планирование?
25. Определите сущность расстановки персонала и укажите основные принципы расстановки.
26. Каким образом происходит разрешение конфликтов и противоречий при расстановке персонала на основе учета интересов всех сторон?
27. Перечислите показатели эффективности управления персоналом.
28. Раскройте сущность понятия «кадровый аудит».
29. В чем заключается сущность деловой оценки персонала в организации?
30. Какие преследует цели и как реализуется деловая оценка персонала в организации?
31. Каким образом должно происходить обсуждение результатов деловой оценки в организации, учитывающее интересы, особенности поведения и мнения людей?
32. Из каких этапов состоит процесс деловой оценки персонала и как происходит распределение полномочий членам коллектива при ее проведении?
33. Назовите группы показателей деловой оценки и дайте им характеристику.
34. Опишите метод экспресс-оценки персонала, как он планируется и как делегируются полномочия по ее проведению?
35. Назовите цель системы оценки персонала.

Темы дискуссий

Нужен ли HR-менеджер в организации? В какой организации нужен и когда?

Каким образом в организации можно создать и организовать команду для выполнения поставленных целей?

Каким навыками должен обладать руководитель для преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов, учитывая интересы всех сторон?

Темы докладов:

1. Ценности менеджеров и управление персоналом.
2. Феномен деградации труда в управлении персоналом.
3. Влияние кадрового менеджмента на личную жизнь работников.
4. Специфика отрасли и выбор подхода к управлению персоналом, направленный на выработку стратегии сотрудничества.
5. Влияние процесса глобализации на подходы к управлению персоналом и организации работы в команде.
6. Значение маркетинга на рынке труда.
7. Проблема безработицы и открытых вакансий на рынке труда.
8. Имидж организации как работодателя и его формирование.
9. Самомаркетинг и его направления.

Практические задания:

1. Изучите парадигмы управления. Определите, что является объектом управления в зависимости от различных парадигм управления людьми в организации. Отрадите их в таблице 1

Таблица 1. – Парадигма управления людьми в организации

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

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

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			

3. 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 рабочего дня, час.	6,5	7,0	6,4	7,1	6,2	6,0	6,4	6,3	6,8

Методические указания по выполнению задания

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

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

где k – коэффициент пересчета явочной численности в списочную;

P_φ – 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 нормы.

Для определения полезного фонда времени 1 работника необходимо рассчитать:

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

2) Полезный фонд времени 1 работника = количество фактических рабочих дней 1 работника * средняя продолжительность 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.

4. Разработайте вопросы (не менее 15) руководителю кадрового отдела к итоговому собеседованию с аттестуемым специалистом отдела.

5. Разработайте пятибалльную шкалу для оценки инженера по водному хозяйству и мелиорации по профессиональным качествам (не менее 15).

Вопросы рубежной контрольной работы (для заочной формы обучения)

1. Эволюция функции управления персоналом
2. Уровни управления персоналом и переход к командной стратегии.
3. Система управления персоналом: понятие, подсистемы (линейного руководства и функциональные), цель, организация работы команды.
4. Методы управления персоналом, 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 персоналом: понятие, особенности, элементы, виды.
17. Система показателей по труду и оптимизация организации работы персонала (понятие, цели, принципы).
18. Оценка эффективности управления персоналом: 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. Стиль 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 кадровой службы крупной коммерческой компании и занесите их в таблицу 1.

Таблица 1– Требования к персоналу

Группа параметров	Требования
Способности	
Свойства	
Мотивационные установки	

Деловая игра

Деловая игра «Наем персонала и его адаптация»

Цель игры: для работодателя - выработать навыки проведения собеседования при осуществлении отбора кандидатов на соответствующую должность, а также навыки 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. Уровни управления персоналом и переход к командной стратегии.
2. Система управления персоналом: понятие, подсистемы (линейного руководства и функциональные), цель, организация работы команды.
3. Методы управления персоналом, направленные на формирование команды в коллективе.
4. Кадровое планирование: сущность, этапы, элементы, требования и способы организации с учетом интересов, особенностей поведения и мнений членов коллектива.
5. Уровни кадрового планирования персонала в коллективе.
6. Наём на работу: понятие, этапы, источники привлечения кандидатов, их достоинства и недостатки.
7. Отбор претендентов на вакантную должность: этапы, методы. Способы разрешения конфликтов и противоречий, возникающих при отборе, на основе учета интереса всех сторон.
8. Расстановка персонала: сущность, принципы, исходные данные, условия, распределение поручений, делегирование полномочий.
9. Маркетинг персонала: понятие, цель, задачи, принципы, направления, этапы и методы управления, направленные на выработку стратегии сотрудничества.
10. Информационная функция маркетинга персонала: изучение требований к персоналу и должностям, исследование внешней и внутренней среды организации, исследование рынка труда и имиджа организации.
11. Коммуникационная функция маркетинга персонала: объекты, цель, задачи, методы, источники и пути покрытия потребности в персонале, направленные на развитие сотрудничества в коллективе.
12. Планирование потребности в персонале: сущность, виды потребностей, принципы планирования и его этапы.
13. Кадровая политика организации: понятие, уровни, цели, задачи, принципы, мероприятия, учитывающие интересы, особенности поведения и мнений персонала.
14. Виды кадровой политики, этапы ее формирования и показатели эффективности, реализующие стратегию сотрудничества.
15. Стратегия управления персоналом: понятие, особенности, элементы, виды.
16. Система показателей по труду и оптимизация организации работы персонала (понятие, цели, принципы).
17. Оценка эффективности управления персоналом: понятие, факторы, показатели, направленные на выработку командной стратегии.
18. Деловая оценка персонала: понятие, цели, задачи, принципы построения, этапы и условия эффективности учитывающие интересы и мнения сотрудников.
19. Показатели деловой оценки персонала: результативные, профессионального поведения, личностные качества.
20. Методы оценивания показателей деловой оценки, реализующие стратегию сотрудничества.
21. Сущность и виды кадрового аудита.
22. Индивидуальный план развития сотрудников как результат деловой оценки и его преимущества для организации и сотрудника.
23. Социально-трудовые отношения: понятие, структурные составляющие, виды, влияющие факторы.

24. Стил ь управления: понятие, элементы, факторы, классификация, показатели эффективности.
25. Коммуникации в организации: понятие, значение, субъекты.
26. Формы, средства и методы коммуникации в организации, разрешающие конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон.
27. Корпоративные коммуникации и коммуникационные барьеры.
28. Конфликты в организации: понятие, виды, этапы, формы, направления и методы управления.

Задания (тесты для проведения зачета)

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

1. В организации основное внимание уделено на постоянное сотрудничество и развитие персонала и предоставление свободного принятия решений по выполнению поставленных задач и самоконтроля, а также создание максимально благоприятных условий труда. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***теория человеческих ресурсов**

теория человеческих отношений

классическая теория

административная теория

2. В Вашей организации кадровая деятельность направлена на долгосрочные взаимные отношения между работником и работодателем, а также на формирование и организацию работы в команде для достижения поставленной цели. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***управление человеческими ресурсами**

управление человеческим капиталом

управление персоналом

управление людьми

3. Определите понятие, которое характеризуется как соглашение между участниками конфликта с использованием взаимных уступок, направленное на выработку стратегии сотрудничества в организации.

***компромисс**

соперничество

уклонение

невмешательство

4. Укажите показатель эффективности управления человеческими ресурсами, характеризующий взаимоотношения с коллегами, руководством и клиентами, направленный на формирование эффективной команды и стратегии сотрудничества

***морально-психологический климат в коллективе**

уровень удовлетворённости персонала

затраты на персонал

качество продукции

5. Определите признак, не относящийся к состоянию благоприятного морально-психологического климата в коллективе

***высокая текучесть кадров**

согласованность и слаженность действий в коллективе

положительная установка коллектива на нововведения

дисциплина, сознательность и стойкость коллектива

активные действия в сложных, экстремальных ситуациях

6. Определите признак, не относящийся к состоянию неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе

***сотрудничество и согласованность действий в коллективе**

низкая продуктивность коллективной работы

высокая текучесть кадров

увеличение прогулов и жалоб сотрудников

срывы сроков сдачи работы

7. Определите признак, относящийся к состоянию благоприятного морально-психологического климата в коллективе

***активное участие всех членов коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления и сотрудничества**

низкая продуктивность коллективной работы

высокая текучесть кадров

увеличение прогулов и жалоб сотрудников

8. Определите признак, относящийся к состоянию неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе

***низкая продуктивность коллективной работы**

согласованность и слаженность действий в коллективе

положительная установка коллектива на нововведения

дисциплина, сознательность и стойкость коллектива

9. Укажите основные ожидания организации, предъявляемые к работнику в современных условиях

***готовность осуществлять работу с должной отдачей и умение работать в команде**

оригинальность и творческий характер работы

увлекательность и интенсивность работы

степень независимости, прав и власти на работе

10. Укажите основные ожидания работника, предъявляемые к организации в современных условиях труда

***гарантии профессионального роста и развития**

персонал, разделяющий ценности организации

стремление к улучшению своих исполнительских способностей

преданность организации и готовность отстаивать ее интересы

11. Укажите основные ожидания организации, предъявляемые к работнику в современных условиях

***преданность организации, умение реализовывать свои трудовые функции, опираясь на стратегию сотрудничества**

социальная защищенность и другие социальные блага, предоставляемых организацией

гарантии роста и развития

увлекательность и интенсивность работы

12. Привести в соответствие теории и основное понимание роли человека в данных теориях

школа научного менеджмента	человек - это один из факторов производства, который необходимо организовать и мотивировать для успешной реализации поставленных целей
административная школа	человек - главный ресурс организации, который необходимо направлять в нужное русло
школа человеческих отношений	человек - основа организации, его взаимоотношения с работодателями и коллегами, мотивация и развитие персонала, умение работать в команде – вот важная задача руководителя

13. Определите понятие, которое характеризуется как преобладающий в группе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности, направленный на формирование команды и сотрудничества в коллективе.

***морально-психологический климат**

коммуникативные барьеры
стимулирование труда
деловая оценка персонала

14. Определить концепцию, согласно которой работник рассматривается как ключевой стратегический ресурс организации, который необходимо развивать для реализации поставленных целей на основании стратегии сотрудничества

***управление человеческими ресурсами**

управление персоналом
использование трудовых ресурсов
управление человеком

15. Определите, что не относится к основным приоритетным направлениям развития управления человеческими ресурсами

***разработка конкурентоспособного инвестиционного проекта**

формирование сплоченного и ответственного коллектива
создание эффективной системы вознаграждения персонала, способной конкурировать на рынке труда.

обеспечение регулярного и качественного профессионального развития персонала в организации соответствующего современным требованиям экономики

16. В организации руководитель раскладывает трудовые задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся процедуры; разрабатывает несложные процедуры труда (инструкции). Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***классическая теория**

теория человеческих отношений
теории человеческих ресурсов
административная теория

17. В организации разработана система планирования деятельности рабочего, а также регламент производства продукции и несложные процедуры труда (инструкции); кроме того, действует стимулирующая система оплаты труда. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***классическая теория**

теория человеческих отношений
теории человеческих ресурсов

18. В организации созданы благоприятные условия труда; разработана система мотивации персонала; большое внимание уделено созданию в организации неформальных групп и работы с ними. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***теория человеческих отношений**

классическая теория
теории человеческих ресурсов
административная теория

19. В организации работникам предоставлены возможности определенной самостоятельности и самоконтроля при выполнении простых, рутинных операций; благодаря изучению потребностей и мотивационного поведения работников в организации разработана эффективная система мотивации персонала. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

***теория человеческих отношений**

классическая теория
теории человеческих ресурсов
административная теория

20. Приведите в соответствие взаимосвязь основных понятий управления людьми, направленных на организацию и руководство работой команды

Управление людьми	политика и практика, существующие в организациях и определяющие то, как управляют людьми
Управление человеческими ресурсами	стратегический и согласованный подход к управлению работниками в организации, которые вносят индивидуальный и коллективный вклад в достижение ее целей
Управление человеческим капиталом	подход к получению, анализу и формированию данных, который дает представление о получении добавленной стоимости, создаваемой людьми, стратегических инвестициях

21. Определите понятие, которое представляет собой стратегический и согласованный подход к управлению работниками в организации, которые вносят индивидуальный и коллективный вклад в достижение ее целей

***управление человеческими ресурсами**

управление человеческим капиталом
управление персоналом
управление людьми

22. Определите понятие, к которому относятся следующие характеристики: работник рассматривается как способ повышения эффективности деятельности организации, благодаря профессиональному развитию и освоению новых компетенций; работник стремится к постоянному обучению, профессиональному и карьерному росту, направленному на удовлетворение личных и социальных целей

***человеческие ресурсы**

человеческий капитал

персонал
трудоустройство

23. Установите, какая характеристика не относится к понятию «человеческие ресурсы»

***работник должен жить в том регионе, в котором находится организация**

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

работник рассматривается как способ повышения эффективности деятельности организации, благодаря профессиональному развитию и освоению новых компетенций;

работник стремится к постоянному обучению, профессиональному и карьерному росту, направленному на удовлетворение личных и социальных целей;

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

***работник должен обладать интеллектом, умением работать в команде, которое позволит ему эффективно выполнять трудовые функции**

работник должен жить в том регионе, в котором находится организация

работник должен быть физически здоров и пройти диспансеризацию

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

25. Приведите в соответствие виды структуры работников организации, направленных на организацию и руководство работой команды

половозрастная структура персонала	соотношение групп персонала по полу и возрасту
структура по уровню образования	выделение работников, имеющих высшее, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее образование
профессиональная структура	соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих теоретическими и практическими навыками, приобретенными в результате обучения и опыта работы в данной области
квалификационная структура	соотношение работников различного уровня квалификации (степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

26. Определите группу коммуникационных барьеров, вызванную различиями в традициях общения, работы, отдыха, системах социальных норм, ценностей, установок и т. д., которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

***социальные барьеры**

психологические барьеры

организационные барьеры

языковые барьеры

27. Определите группу коммуникационных барьеров, характеризующуюся как механизм защиты от нежелательной (неинтересной, опасной) информации, которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе. Такие препятствия тесно связаны с межличностными, межгрупповыми конфликтами, а также с противостоянием отдельного сотрудника и коллектива в целом.

***психологические барьеры**

- социальные барьеры
- организационные барьеры
- языковые барьеры

28. Определите группу коммуникационных барьеров, связанную с неспособностью или отсутствием у руководителей мотивации к эффективной организации внутрифирменных коммуникаций, которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

***организационные барьеры**

- психологические барьеры
- социальные барьеры
- языковые барьеры

29. Определите группу коммуникационных барьеров, связанную с различным толкованием значений слов, незнанием языка и диалектов, наличием существенных дефектов речи и дикции, искаженным грамматическим построением высказываний участниками коммуникации, которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

***языковые барьеры**

- организационные барьеры
- психологические барьеры
- социальные барьеры

30. Приведите в соответствие виды и описание коммуникационных барьеров в организации, которые необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

психологические барьеры	возникают вследствие отрицательного отношения получателя информации к тому, от кого она исходит (например, неприязнь, недоверие), каналу передачи сведений и способу коммуникации, форме или содержанию сообщения
социальные барьеры	связаны с принадлежностью обеих сторон к разным социальным группам (в том числе профессиональным, политическим, религиозным).
организационные барьеры	связаны с неспособностью или отсутствием у руководителей мотивации к эффективной организации внутрифирменных коммуникаций
языковые барьеры	связаны с различным толкованием значений слов, незнанием языка и диалектов, наличием существенных дефектов речи и дикции, искаженным грамматическим построением высказываний участниками коммуникации

31. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который воздействует на отдельную личность и состоит в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

***внутриличностные методы**

структурные методы
межличностные методы
переговоры

32. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который воздействует преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников

***структурные методы**

внутриличностные методы
межличностные методы
переговоры

33. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который предполагает выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов

***межличностные методы**

структурные методы
внутриличностные методы
переговоры

34. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который характеризуется как урегулирование конфликта, ориентированное на совместное решение сторон; набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений

***переговоры**

межличностные методы
структурные методы
внутриличностные методы

35. Приведите в соответствие методы управления конфликтами, учитываемые в социальной и профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе организации

Внутриличностные методы	Методы, воздействующие на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента
Структурные методы	Методы, воздействующие преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников
Межличностные методы	Методы, предполагающие выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов
Переговоры	Урегулирование конфликта, ориентированное на совместное решение сторон; набор приемов, направленных

	на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений
--	---

36. Определите группу инструментов построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций, состоящую из корпоративных СМИ, рассылки сообщений, доски объявления, внутреннего сайта, листовок, которые учитывают интересы, особенности поведения и мнения людей в коллективе.

***информационные инструменты**

аналитические инструменты
коммуникативные инструменты
организационные инструменты

37. Определите группу инструментов построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций, в которую входят корпоративные мероприятия, соревнования по профессии, корпоративные тренинги и система адаптации, учитывающие интересы, особенности поведения и мнения людей в коллективе.

***коммуникативные инструменты**

аналитические инструменты
информационные инструменты
организационные инструменты

38. Определите группу инструментов построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций, в которую входят разработка и внедрение корпоративных стандартов, выступления руководства, совещания, собрания, учитывающие интересы, особенности поведения и мнения людей в коллективе.

***организационные инструменты**

коммуникативные инструменты
аналитические инструменты
информационные инструменты

39. Определите вид деятельности, который реализует подсистема управления развитием человеческими ресурсами, связанная с корректировкой деятельности работника

***повышение квалификации кадров**

разработка форм участия персонала в прибылях
обеспечение охраны здоровья работников
формирование новой организационной структуры

40. Укажите понятие, которое характеризует процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенции, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает.

***профессиональное развитие**

расстановка персонала
отбор персонала
деловая оценка

41. Укажите выгоду профессионального развития для сотрудников, направленного на развитие новых компетенции, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает.

***рост уровня удовлетворенности трудом**

снижение текучести кадров
повышение ценности основного ресурса

улучшение организационной культуры

42. Укажите выгоду профессионального развития, направленного на развитие новых компетенции, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, для организации.

***улучшение организационной культуры**

рост уровня удовлетворенности трудом

повышение уровня мотивации к труду

расширение карьерных перспектив

43. Определите понятие, которое включает обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей.

***повышение квалификации**

переподготовка кадров

профессиональное просвещение

подготовка кадров

44. Определите понятие, которое включает 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, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей.

***переподготовка кадров**

повышение квалификации

профессиональное просвещение

подготовка кадров

45. Определите понятие, которое включает действия, предпринимаемые сотрудником для реализации своего плана и профессионального продвижения, корректируя свои действия с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

***развитие карьеры**

планирование карьеры

управление карьерой

профессиональное развитие

46. Определите понятие, характеризующееся как организованный процесс, осуществляемый в определенной последовательности, исходя из целей, потребностей, склонностей, способностей работника и самой организации, состоящий из комплекса мероприятий по планированию служебного роста работника, организации служебного роста работника, мотивации служебного роста работника, контроля служебного роста работника, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей в коллективе.

***управление карьерой**

развитие карьеры

планирование карьеры

профессиональное развитие

47. Определите показатель, не характеризующий управление развитием карьеры в организации

***среднесписочный состав сотрудников в организации**

текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в

планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)

повышение сотрудников в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)

занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны

результаты опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры

48. Определите показатель, характеризующий управление развитием карьеры в организации, с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

***текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)**

среднесписочный состав сотрудников в организации

прибыль и ее динамика в организации

рост жизненного уровня работника

49. Определите показатель, характеризующий управление развитием карьеры в организации, с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

***результаты опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры**

среднесписочный состав сотрудников в организации

прибыль и ее динамика в организации

рост жизненного уровня работника

50. Определите показатель, характеризующий управление развитием карьеры в организации, с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

***повышение сотрудников в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)**

среднесписочный состав сотрудников в организации

прибыль и ее динамика в организации

рост жизненного уровня работника

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

Вопросы для устного опроса:

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. Перечислите функции коммуникаций в организации и дайте им характеристику.
6. Из каких элементов состоит и как осуществляется коммуникационный процесс, направленный на создание недискриминационной среды воздействия при выполнении профессиональных задач?

7. Какие факторы влияют на эффективность коммуникаций в организации направленных на создание недискриминационной среды воздействия при выполнении профессиональных задач?

8. На стыке каких областей и как осуществляется управление коммуникациями?

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

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

Темы дискуссий

Конкуренция между работниками - преимущество для организации или проблемы?

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

При приеме на работу важен ли пол работника и возраст при выполнении профессиональных задач и всегда ли?

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.

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 «Y» Д. Мак-Грегора.	
8.	Теория научения Б. Ф. Скиннера.	

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

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

Функции	исполнители			
	Начальник 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.

Темы докладов:

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 «Y» 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 персонала: значение, цели.
5. Удовлетворенность трудом, как основной аспект в управлении трудовым поведением персонала.
6. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
7. Процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
8. Основные элементы системы мотивации труда персонала организации.

Задания (тесты для проведения зачета)

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

*** работник должен обладать эмоционально-сознательным и осмысленным поведением, учитывать особенности поведения и мотивации работников различного социального и культурного происхождения, которое позволит ему эффективно выполнять трудовые функции**

работник должен жить в том регионе, в котором находится организация

работник должен быть физически здоров и пройти диспансеризацию

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

2. Определите понятие, которое характеризуется как целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения

знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** профессиональное обучение**

подготовка кадров

повышение квалификации кадров

переподготовка кадров

3. Расположите последовательно этапы процесса профессионального обучения, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

1 подготовка кадров

2 повышение квалификации кадров

3 переподготовка кадров

4. Укажите начальный этап процесса профессионального обучения, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** подготовка кадров**

повышение квалификации кадров

переподготовка кадров

5. Укажите заключительный этап процесса профессионального обучения

*** переподготовка кадров**

подготовка кадров

повышение квалификации кадров

6. Определите метод, который не относится к методам обучения человеческими ресурсами

*** метод фокус-группы**

направленное приобретение опыта

производственный инструктаж

ротация

7. Определите фактор, не относящийся к факторам, мотивирующим сотрудников на участие в программе обучения, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** создание организационной культуры**

сохранение работы

рост заработной платы

повышение конкурентоспособности работника

8. Укажите метод не относящийся к методам профессионального обучения

*** социометрия**

ротация

инструктаж

деловые игры

9. Определите метод обучения персонала на рабочем месте, когда используется разъяснение приемов работы

*** инструктаж**

ротация
деловые игры
наставничество

10. Определите метод обучения персонала, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность

*** ротация**

деловые игры
наставничество
инструктаж

11. Определите метод обучения, когда сотрудник получает помощь более опытного коллеги, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** наставничество**

ротация
деловые игры
инструктаж

12. Укажите форму, не относящуюся к основным формам профориентации

*** профессиональная оценка**

профессиональное просвещение
профессиональная информация
профессиональная консультация

13. Расположите последовательно этапы обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

- 1 Определение потребности в обучении.
- 2 Постановка целей обучения и критериев его оценки.
- 3 Формирование бюджета обучения.
- 4 Определения содержания программ и выбор методов обучения.
- 5 Реализация программ обучения.
- 6 Оценка эффективности обучения.

14. Укажите начальный этап процесса обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** определение потребности в обучении.**

постановка целей обучения и критериев его оценки.
формирование бюджета обучения.
определения содержания программ и выбор методов обучения.

15. Укажите заключительный этап процесса обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** оценка эффективности обучения.**

постановка целей обучения и критериев его оценки.
формирование бюджета обучения.
определения содержания программ и выбор методов обучения.

16. Определите вид обучения персонала, которое осуществляется на рабочем месте, позволяющее объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения при взаимодействии в коллективе

* **внутрипроизводственное**

внепроизводственное

профессиональное

организованное

17. Определите вид обучения персонала, которое осуществляется вне рабочего места

* **внепроизводственное**

внутрипроизводственное

профессиональное

организованное

18. Укажите отрицательный момент обучения на рабочем месте

* **психологическая скованность**

возможность прервать обучение в связи с производственной необходимостью

возможность использовать в обучении собственные технологии и оборудование

экономичность

19. Укажите положительный момент обучения на рабочем месте

* **возможность приспособить содержание и сроки обучения к конкретным потребностям организации**

психологическая скованность

ограниченность предоставленной информации

ограниченность в выборе квалифицированных преподавателей

20. Определите вид обучения, основной чертой которого является его индивидуальный характер, обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

* **самостоятельное обучение**

ротация

деловые игры

инструктаж

21. Определите вид обучения, который характеризуется как форма консультирования, ориентированная на прояснение клиентом собственных целей и успешного достижения их за счет внутренних ресурсов и источников мотивации.

* **коучинг**

ротация

деловые игры

инструктаж

22. Укажите метод обучения не относящийся к методам обучения персонала вне рабочего места

* **ротация**

чтение лекций

программированные курсы обучения

конференции, семинары

23. Укажите метод обучения не относящийся к методам обучения персонала на рабочем месте

*** программированные курсы обучения**

использование работников в качестве ассистентов, стажеров

подготовка в проектных группах

наставничество

24. Определите с чего начинается процесс обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** определения потребности в обучении**

формирования бюджета обучения

определения содержания программ и выбор методов обучения

реализации программ обучения

25. Определите, чем заканчивается процесс обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** оценка эффективности обучения**

определение потребности в обучении

формирование бюджета обучения

реализация программ обучения.

26. Определите понятие, которое включает систему 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 и учитывать особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** кадровая политика организации**

маркетинг персонала

система управления персонала

планирование потребности в персонале

27. Укажите уровень, не относящийся к уровням кадровой политики, направленной на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на изменения рынка и учитывать особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** высший уровень кадровой политики**

государственная кадровая политика

муниципальная кадровая политика

кадровая политика предприятий и организаций

28. Укажите мероприятия, не относящиеся к основным мероприятиям кадровой политики

*** 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

29. Определите вид кадровой политики, при котором кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий; кадровая служба не имеет прогноза потребностей в персонале, не располагает средствами оценки персонала, нет четкой программы действий называют, не учитывает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

***пассивная кадровая политика**

реактивная кадровая политика

превентивная кадровая политика

активная кадровая политика

30. Определите вид кадровой политики, при котором руководство принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, располагает средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи, не учитывает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** реактивная кадровая политика**

пассивная кадровая политика

превентивная кадровая политика

активная кадровая политика

31. Определите вид кадровой политики, при котором руководство прогнозирует развитие ситуации, т. е. существуют программы среднесрочного планирования по развитию персонала, однако при этом отсутствуют средства и возможности предварительного влияния на кадровую ситуацию в целях ее кардинального изменения, но еще не учитывает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

***превентивная кадровая политика**

реактивная кадровая политика

пассивная кадровая политика

активная кадровая политика

32. Определите вид кадровой политики, при котором в организации характерно присутствие наличия прогноза возникновения и развития кадровых ситуаций, средств воздействия на них, постоянного мониторинга и соответствующей коррекции кадровой ситуации, а также учет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

***активная кадровая политика**

превентивная кадровая политика

реактивная кадровая политика

пассивная кадровая политика

33. Вам необходимо выполнить формирование кадровой политики в организации. Выберите этап, с которого начнете свои действия

*** 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

34. Вам необходимо выполнить формирование кадровой политики в организации. Выберите этап, которым закончите свои действия

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

Определение основных принципов и положений кадровой политики

Планирование численности и качественной структуры персонала в организации

Разработка и утверждение Положения о кадровой политике организации

35. Определите вид кадровой политики, которая характеризуется «прозрачностью» и ориентацией на внешний персонал (например, при укомплектовании персонала готовность принять не работу любого специалиста, если он обладает необходимой квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной организации) с учетом особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** открытая**

закрытая

реактивная

активная

36. Определите понятие, которое обеспечивает рациональное использование персонала в соответствии с трудовым потенциалом, обучением и подготовкой персонала к деятельности, а также с учетом особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** кадровая политика организации**

маркетинг персонала

система управления персонала

планирование потребности в персонале

37. Выберите понятие в управлении человеческими ресурсами, которое ставит цель качественное и своевременное обеспечение организации необходимой численностью персонала; рациональное использование кадрового потенциала; обеспечение необходимых условий реализации прав и обязанностей работников организации, учет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** кадровая политика организации**

маркетинг персонала

система управления персонала

планирование потребности в персонале

38. Определите вид деятельности, не относящийся к основным целям кадровой политики

*** поиск конкурентов и определение конкурентной позиции на рынке**

качественное и своевременное обеспечение организации необходимой численностью персонала

рациональное использование кадрового потенциала, учитывая особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

обеспечение необходимых условий реализации прав и обязанностей работников организации

39. Определите понятие, которое включает действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводящиеся с учетом конкретного

этапа развития организации, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.

*** кадровые мероприятия**

кадровая политика организации
маркетинг персонала
система управления персонала

40. Определите понятие, которое характеризует 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, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.

*** расстановка персонала**

отбор персонала
собеседование
выбытие персонала

41. Определите понятие, которое характеризует приоритетное направление формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации, способного адекватно объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** стратегия управления человеческими ресурсами**

кадровая политика организации
маркетинг персонала
система управления персонала

42. Определите элемент, не относящийся к элементам стратегии управления человеческими ресурсами

*** система государственного управления**

организационная структура службы управления персоналом
показатели и критерии эффективности системы управления персоналом
формы и методы регулирования трудовых отношений

43. Определите понятие, которое характеризуется как система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики с учетом особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

*** стратегия управления человеческими ресурсами**

кадровая политика организации
маркетинг персонала
система управления персонала

44. Определите понятие, которое включает планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

*** подготовка кадров**

переподготовка кадров
повышение квалификации
профессиональное просвещение

45. Определите понятие, которое включает начальную профессиональную подготовку школьников, осуществляемую через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности, формирующую навыки создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

*** профессиональное просвещение**

профессиональная информация
профессиональная консультация
профессиональный отбор

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

*** коммуникации**

ротация
стимулирование
мотивация

47. Определите в коммуникационном процессе лицо или организацию, генерирующую сообщение (президент компании, пресс-секретарь, информационное агентство), направленное на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

*** отравитель**

адресат
канал коммуникации
структура коммуникации

48. Определите в коммуникационном процессе лицо или группу лиц, принимающих сообщение (управляемая подсистема)

*** адресат**

отравитель
канал коммуникации
структура коммуникации

49. Определите в коммуникационном процессе понятие, которое включает устное обращение, телефонную и интерактивную (двухсторонняя телесвязь) связь, собрания, митинги, шествия, это и офис, где происходит обмен информацией, уличная или другая любая реклама, посредством которого отправитель общается с получателем, создавая недискриминационную среду взаимодействия при выполнении профессиональных задач

*** канал коммуникации**

адресат
отравитель
структура коммуникации

50. Определите тип коммуникации, учитывающий разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия и включающий конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы и направленный на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

*** устная коммуникация**

письменная коммуникация
вербальная коммуникация
невербальная коммуникация

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

Вопросы для устного опроса:

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

Практические задания:

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						

2. 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.

3. 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 «Кадров 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		

4. 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. Персонал как объект управления: признаки, структура, категории, приоритеты профессионального роста.
3. Профессиональное развитие персонала: понятие, мотивирующие факторы, значение.
4. Обучение персонала: понятие, виды, концепции, направления.
5. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне его.
6. Оценка эффективности обучения работника в организации: значение, критерии, способы.
7. Профессиональная карьера: понятие, виды, факторы формирования.
8. Планирование карьеры: понятие, задачи, мероприятия, оценка эффективности, планирование профессиональной траектории с учетом требований рынка.

9. Резерв кадров: понятие, типы, принципы формирования, источники и исходные данные, этапы формирования.
10. Стимулирование труда: понятие, функции, классификация стимулов.

Практические задания

1. 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

2. 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. Персонал как объект управления: признаки, структура, категории, приоритеты профессионального роста.
3. Профессиональное развитие персонала: понятие, мотивирующие факторы, значение.
4. Обучение персонала: понятие, виды (подготовка кадров, повышение их квалификации и переподготовка), концепции, направления.
5. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне его.
6. Оценка эффективности обучения работника в организации: значение, критерии, способы.
7. Профессиональная карьера: понятие, виды, факторы формирования.
8. Планирование карьеры: понятие, задачи, мероприятия, оценка эффективности, планирование профессиональной траектории с учетом требований рынка.
9. Резерв кадров: понятие, типы, принципы формирования, источники и исходные данные, этапы формирования.
10. Стимулирование труда: понятие, функции, классификация стимулов.

Задания (тесты для проведения зачета)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*** квалификационный**
психофизиологический
личностный

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

*** психофизиологический**
квалификационный
личностный

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

*** личностный**
психофизиологический
квалификационный

7. Вам необходимо определить предельную величину возможного участия работников организации в осуществлении трудовых функций, с учетом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний, умений и навыков, а также накопленного опыта. Выберите вид потенциала, который необходимо определить.

*** трудовой потенциал организации**

трудовой потенциал человека
трудовой потенциал региона
трудовой потенциал страны

8. Вам необходимо определить 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. Выберите вид потенциала, который необходимо определить.

*** трудовой потенциал работника**

трудовой потенциал организации
трудовой потенциал региона
трудовой потенциал страны

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

*** трудовой потенциал**

человеческий капитал
человеческие ресурсы
трудовые ресурсы

10. Определите вид деятельности, не относящийся к управлению трудовым потенциалом

*** расчет заработной платы и системы льгот**

соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ
эффективное использование трудового потенциала
создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, карьерного роста и расширения умений и навыков работников организации

11. Вас пригласили на недоступные другим встречи, у Вас есть доступ к информации, Вы выполняете отдельные важные поручения. Определите вид карьеры.

*** скрытая карьера**

ступенчатая карьера
профессиональная карьера
специализированная карьера

12. Приведите в соответствие виды карьеры и определите приоритеты собственной деятельности

профессиональная карьера	становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле (в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника
внутриорганизованная карьера	последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия
горизонтальная карьера	перемещение в другую функциональную область деятельности, расширение или усложнение задач на прежней ступени

скрытая карьера	приглашение сотрудника на недоступные другим встречи, доступ к информации, отдельные важные поручения
-----------------	---

13. Определите этап деловой карьеры, связанный с освоением работы, развитием навыков, формированием квалифицированного специалиста, а также направленный на саморазвитие.

*** становления**
предварительным
продвижения
завершения

14. Определите фактор формирования деловой карьеры, который включает темперамент, характер, эмоционально-волевая сфера, установки, состояние здоровья, мотивация и пр.

*** личность работника**
профессиональная среда
внерабочая среда

15. Определите фактор формирования деловой карьеры, который включает влияние семьи, увлечений, общественной жизни.

*** внерабочая среда**
личность работника
профессиональная среда

16. Определите фактор формирования деловой карьеры, который включает клиенты, партнеры, конкуренты, профессиональные общества, законодательные, государственные органы.

*** профессиональная среда**
личность работника
внерабочая среда

17. Приведите в соответствие факторы формирования деловой карьеры

личность работника	потенциал, стремления, интересы, ценности, состояние здоровья, мотивация работника
профессиональная среда	разработанная в организации кадровая политика, система мотивации и стимулирования работников, система деловой оценки сотрудников, возможности организации обеспечить профессиональное развитие и пр.
внерабочая среда	то окружение, которое воздействует на работника, то есть члены семьи, друзья, коллеги, мотивирующие или наоборот к развитию деловой карьеры

18. Определите понятие, которое состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению.

*** планирование карьеры**
управление карьерой
профессиональное развитие
деловая оценка

19 Выберите вид деятельности, который не относится к процессу привлечения человеческих ресурсов

*** назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора**

выработка стратегии привлечения, обеспечивающей согласование соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией

выбор варианта привлечения (время, каналы, рынки труда)

определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами

20. Определите источник привлечения кандидатов на вакантную должность, который включает возможности организации в самообеспечении потребности в персонале – высвобождение, переподготовка и перемещение персонала; резерв кадров

*** внутренние источники**

внешние источники

линейные источники

независимые источники

21. Определите преимущества внутренних источников привлечения на вакантную должность

*** повышение степени привязанности к организации и формирование навыка профессионального развития**

широкие возможности выбора

появление новых импульсов для развития организации

меньшая угроза возникновения интриг

удовлетворенность и качественная и количественная потребность в кадрах

22. Определите источник привлечения кандидатов на вакантную должность, который включает объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации: учебные заведения, посреднические фирмы по подбору персонала, профессиональные ассоциации и объединения, свободный рынок труда, формирующие навык саморазвития

*** внешние источники**

внутренние источники

линейные источники

независимые источники

23. Определите недостатки внутренних источников привлечения персонала

*** ограничение возможности для выбора кадров**

появление шансов для служебного роста

повышение привязанности к организации

улучшение социально-психологического климата

24. Укажите преимущества внешних источников привлечения персонала

*** более широкие возможности выбора поиска активных работников, творчески используемых имеющих опыт**

более высокие затраты на привлечение кадров

высокая степень риска при прохождении испытательного срока

плохое знание организации

25. Определите понятие, которое характеризует 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, который находит и творчески использует имеющийся опыт

*** отбор персонала**

мотивация персонала

развитие персонала

адаптация персонала

26. Укажите фактор, который не влияет на наем работников

*** уровень образования руководителя**

уровень выдвигаемых требований к персоналу

общая кадровая политика

сложившийся имидж компании

27. Определите какой вид деятельности не включает процесс отбора кандидатов на вакантное место

*** разработка системы вознаграждения**

первичное знакомство с претендентами

сбор и обработка информации о них по определенной системе

сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности

28. Выберите основную задачу при найме на работу сотрудника

*** удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении, поиск активного и творчески использующего имеющийся опыт работника**

формирование оптимального бюджета организации

стимулирование работы персонала

формирование положительного имиджа организации

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

*** Оценка потребностей**

Определение факторов, влияющих на мотивацию

Построение мотивирующей рабочей среды

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника

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

*** Оценка эффективности воздействия**

Определение факторов, влияющих на мотивацию.

Построение мотивирующей рабочей среды.

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.

31. Укажите этап процесса воздействия на мотивацию работников, который определяет индивидуальные характеристики работников, характеристику выполненной работы и рабочей ситуации

*** Определение факторов, влияющих на мотивацию.**

Построение мотивирующей рабочей среды.

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.

Оценка эффективности воздействия.

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

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

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

*** потребности в содержательности труда**

потребности в общественной полезности работы

потребности в работе как источнике средств существования

статусным потребностям

34. Определите вид потребности, которая характеризуется как отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции

*** потребности в общественной полезности работы**

потребности в содержательности труда

потребности в работе как источнике средств существования

статусным потребностям

35. Определите вид потребности, которая заключается в зарплате, адекватном трудовым усилиям работника; потребности в обеспечении достатка для своей семьи; потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд, которые могут быть обеспечены организацией

*** потребности в работе как источнике средств существования**

потребности в общественной полезности работы

потребности в содержательности труда

статусным потребностям

36. Определите вид потребности, которая связана с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом - потребности в общении, уважении и служебном росте

*** статусным потребностям**

потребности в работе как источнике средств существования

потребности в общественной полезности работы

потребности в содержательности труда

37. Определите способ стимулирования, позволяющий добиться высокой результативности труда

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

изменение стратегии развития организации
создание новой организационной структуры

38. Определите показатели, которые относятся к характеристикам выполняемой работы

*** сложность и ответственность**

организационный контекст

непосредственное рабочее окружение

пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы в организации

39. Определите компоненты рабочей ситуации как одного из факторов, влияющих на трудовую мотивацию

*** организационный контекст и непосредственное рабочее окружение**

квалификации и стажа работы в организации

сложности и ответственности

трудовых ценностей и ориентировок

40. Укажите 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.

*** стимулирование труда**

обучение персонала

кадровое планирование

кадровая политика

41. Определите способ стимулирования, позволяющий добиться высокой результативности труда

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

изменение стратегии развития организации

42. Укажите фактор, влияющий на эффективность работы организации со стороны работника и необходимый при определении реалистических целей профессионального роста.

*** профессиональные знания и навыки**

стиль руководства

квалификация руководителя

система стимулирования труда

43. Укажите фактор, влияющий на эффективность работы организации со стороны организации:

*** условия труда и оснащенность рабочего места, предоставление профессионального роста**

способности

личные и деловые качества

мотивация

44. В Вашей организации работник стремится к постоянному обучению, профессиональному и карьерному росту, направленному на удовлетворение личных и

социальных целей. Определите концепцию управления, которой необходимо придерживаться в данной ситуации.

*** управление человеческими ресурсами**

управление человеческим капиталом

управление персоналом

управление людьми

45. Установите соответствие особенностей методов обучения, способствующие профессиональному росту работников в организации.

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

46. Определите понятие, характеризующее поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по выбранному пути детальности, достижение известности, высокого уровня благосостояния

*** деловая карьера**

профессиональное развитие

деловая оценка

адаптация персонала

47. Определите понятие, характеризующееся как потенциально активная и подготовленная часть управленческого персонала, способного замещать вышестоящие должности, а также часть производственного и управленческого персонала, проходящего планомерную подготовку для замещения рабочих мест более высокой квалификации на основании профессионального роста.

*** кадровый резерв**

руководство организации

служащие организации

технические исполнители

48. Укажите начальный этап при формировании кадрового резерва, способствующего определению реалистических целей профессионального роста сотрудника.

*** подготовка плана освобождения ключевых должностей.**

отбор кандидатов в резерв.

подготовка плана развития. Определение кандидатов в резерв.

реализация плана развития.

назначение на должность

49. Укажите заключительный этап при формировании кадрового резерва, способствующего определению реалистических целей профессионального роста сотрудника.

*** назначение на должность**

подготовка плана освобождения ключевых должностей.

отбор кандидатов в резерв.

подготовка плана развития. Определение кандидатов в резерв.

реализация плана развития.

50. Определите вид кадрового резерва в зависимости от вида деятельности, способствующего определению реалистических целей профессионального роста сотрудника.

*** резерв функционирования и развития**

активный и пассивный резерв

резерв на выдвижение и управленческий резерв

Компетенция: ОПК-4. Способен структурировать знания и генерировать новые идеи в области природообустройства и водопользования, отстаивать их и целенаправленно реализовывать

Вопросы для устного опроса:

1. В чем заключается сущность теории управления о роли человека в организации. Ответ обоснуйте.

2. Чем отличается методология управления персоналом от ее технологии?

3. Перечислите мероприятия, входящие в методологию управления персоналом, и определите какие наиболее подходят к организациям, относящимся к области природообустройства и водопользования.

4. Дайте определение понятию «методы управления персоналом» и определите значение этого понятия для организации.

5. Перечислите качества, определяющие трудовой потенциал персонала современной организации.

6. Определите необходимость применения маркетинга персонала в организации с точки зрения управления персоналом.

7. В чем отличие информационной функции маркетинга от коммуникационной?

8. Охарактеризуйте процесс воздействия на мотивацию работников на современном предприятии.

9. Чем прямой способ мотивации отличается от косвенного?

10. Какие факторы влияют на трудовую мотивацию в настоящий момент?

«Мозговой штурм»

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

1. Наиболее эффективное использование персонала в организациях (на примере конкретной организации в области природообустройства и водопользования).

2. Способы повышения эффективности мотивации персонала в организациях.

Практическое задание

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.

Заполнить таблицу 1.

Таблица 1. – Характеристика должностных обязанностей персонала

_____ (название организации)

Название должности	Должностные обязанности
--------------------	-------------------------

Название подразделения (отдела) организации	
Название подразделения (отдела) организации	
Название подразделения (отдела) организации	

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

- инженер по водному хозяйству и мелиорации;
- сотрудник правоохранительных органов;
- деятель искусства;
- гидроэколог;
- начальник службы управления персоналом коммерческой компании.

Вопросы рубежной контрольной работы (для заочной формы обучения)

1. Традиционная система вознаграждения персонала: значение, цели.
2. Заработная плата: понятие, этапы процесса определения, формы и системы оплаты труда, принципы, льготы.
3. Нетрадиционные методы вознаграждения персонала. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.
4. Адаптация персонала: понятие, цели, виды.
5. Процесс адаптации работника в организации: этапы, общая и специальная программы ориентации.
6. Эффективность адаптации работника в организации: факторы, условия, способы повышения эффективности на основе самооценки.
7. Управление процессом адаптации работника в организации: механизм, организационные решения, элементы технологии, принципы организации труда.
8. Показатели эффективности процесса адаптации работника в организации, показатели успешной и низкой адаптации, типы поведения человека при его включении в организацию.

Практическое задание.

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

- инженер по водному хозяйству и мелиорации;
- гидроэколог;
- работник правоохранительной службы;
- преподаватель;
- начальник службы управления персоналом коммерческой компании

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

Таблица 1 – Методы обучения 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.	

Вопросы к зачету:

1. Эволюция функции управления персоналом
2. Дайте определение понятию «методы управления персоналом» и определите значение этого понятия для организации.
3. Перечислите качества, определяющие трудовой потенциал персонала современной организации.
4. Определите необходимость применения маркетинга персонала в организации с точки зрения управления персоналом.
5. Адаптация персонала: понятие, цели, виды.
6. Процесс адаптации работника в организации: этапы, общая и специальная программы ориентации.
7. Эффективность адаптации работника в организации: факторы, условия, способы повышения эффективности на основе самооценки.
8. Управление процессом адаптации работника в организации: механизм, организационные решения, элементы технологии, принципы организации труда.
9. Показатели эффективности процесса адаптации работника в организации, показатели успешной и низкой адаптации, типы поведения человека при его включении в организацию.
10. Заработная плата: понятие, этапы процесса определения, формы и системы оплаты труда, принципы, льготы.
11. Нетрадиционные методы вознаграждения персонала. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.

Задания (тесты для проведения зачета)

1. ЗАО «Интел» расширяет свой рынок сбыта, планируя охватить еще два соседних рынка Ростовской и Астраханской областей. Для этого компания собирается открыть в городах Ростов-на-Дону и Астрахани свои филиалы. При планировании численности персонала в новых филиалах оказалось, что в филиале г. Астрахань необходимо принять на работу 25 человек, а в Ростове-на-Дону – 42 человека. Все сотрудники должны при этом соответствовать профессиональным требованиям и жить в данных регионах. Для поиска

персонала ЗАО «Интел» разместило на своем сайте сообщения о вакансиях, а также разместило сообщения о вакансиях в местных газетах. Определите путь покрытия потребностей в персонале

* **пассивный**

активный

организованный

кадровый

2. ЗАО «Инвест-Банк» признан самым эффективным банком, благодаря слаженной работе коллектива. Коллектив был сформирован недавно, благодаря менеджеру по персоналу, который предложил новую форму обучения сотрудников. Был приглашен специалист, который объединяя в группы сотрудников компании проводил консультирование, ориентированное на прояснение собственных целей и способов успешного достижения их. Кроме того, обязательно определялось как именно работа в банке может помочь в достижении поставленной цели. Определите применяемый метод обучения

* **коучинг**

ротация

наставничество

инструктаж

3. ООО «Рассвет» производит сельскохозяйственную продукцию и реализует ее на Краснодарском рынке. Среднесписочный состав предприятия составляет 369 человек. Для стимулирования эффективной работы рабочим предлагается система оплаты труда на основе хозяйственного расчета, которая базируется на употреблении стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов соотношения результатов и затрат в производстве и реализации продукции. Управленческий персонал кроме заработной платы получает поощрения или штрафы по итогам работы организации за квартал. Определить преобладающий метод управления персоналом.

* **экономический**

административный

социально-психологический

коммуникационный

4. В банке «ТТД» численность персонала составляет 248 человек. Компания нацелена на эффективную кадровую политику, поэтому регулярно менеджером по персоналу осуществляется деловая оценка. Конкретно каждому сотруднику банка вначале руководитель составляет список задач, которые обсуждаются с сотрудниками и менеджером по персоналу и корректируются. После постановки задач разрабатываются критерии их выполнения. В конце отчетного периода (обычно это квартал) происходит сравнение результата сотрудника банка с критериями и принимается решение о поощрении или наказании работника. Определить метод деловой оценки персонала.

* **управление по целям**

ранжирование

экспертная оценка

«360 градусов»

аттестация

5. ЗАО «Интел» расширяет свой рынок сбыта, планируя охватить еще два соседних рынка Ростовской и Астраханской областей. Для этого компания собирается открыть в городах Ростов-на-Дону и Астрахани свои филиалы. Все сотрудники должны при этом

соответствовать профессиональным требованиям. Для этого предлагается использовать новый для компании способ реализации процесса обучения, который основан на использовании современных информационных и телекоммуникационных технологиях, позволяющих осуществлять обучение на расстоянии, без личного контакта. Для экономии средств в ЗАО «Интел» разработаны свои курсы обучения сотрудников банка и с помощью технических средств будет происходить обучение сотрудников филиалов, а также их тестирование. Определить применяемый метод обучения.

*** дистанционное обучение**

ротация

наставничество

инструктаж

6. ООО «ЮгАТП» занимается производством и реализацией гостиничных услуг на рынке г. Анапа. С началом летнего сезона компания остро нуждается в обслуживающем персонале – горничных, официантах, администраторах и пр. Для решения этой проблемы менеджер по персоналу в начале апреля оформляет заявку по вакансиям на бирже труда, а также обращается в высшие учебные заведения с предоставлением рабочих мест для студентов на лето. Определить путь покрытия потребностей в персонале.

*** активный**

пассивный

организованный

кадровый

7. ЗАО «Инвест-Банк» признан самым эффективным банком, благодаря слаженной работе коллектива. При анализе управления персоналом в этом банке было выявлено, что оплата труда представляет из себя должностной оклад, размер которой индивидуален для каждого работника. Оплата за труд поступает на индивидуальные карточные счета сотрудников, и обсуждать размеры оплаты в банке не принято. Кроме того, персонал банка получает ежегодную премию по итогам года и каждый имеет право на получение 2 раза в год материальной помощи в размере среднего заработка. Определить преобладающий метод управления в организации.

*** экономический**

административный

социально-психологический

коммуникационный

8. ЗАО «Квадрат» реализует на Краснодарском рынке строительные материалы. В организации выявлена низкая мотивация к работе, в связи с этим менеджер по персоналу предложил ввести новую методику деловой оценки, которая должна стимулировать к повышению производительности труда персонала. Предложенный метод заключается в оценке деятельности сотрудника с четырех сторон: руководителем, коллегами, клиентами и самим работником. Процесс оценки состоит в получении информации из перечисленных источников, анализе ее и принятии решения. Определить метод деловой оценки персонала называется

*** «360 градусов»**

ранжирование

экспертная оценка

аттестация

9. Закрытое акционерное общество «Ундина» основана в 1994 г. как оптовый поставщик бытовой химии и косметики. В 1998 г. начата работа по освоению дополнительного сегмента рынка. В 1998 году начата работа по развитию розничного

рынка: открыт первый магазин самообслуживания. В течение года компания вышла на лидирующие позиции на юге России, после чего началось продвижение компании в другие регионы. В связи с этим компания регулярно нуждается в персонале – продавцах, кассирах, водителях и пр. Для решения данной проблемы руководство каждый месяц в местной газете и на местном радио распространяет информацию о вакансиях, что дает не плохой результат. Определить путь покрытия потребностей в персонале.

*** пассивный**

активный

организованный

кадровый

10. ООО «Рассвет» производит сельскохозяйственную продукцию и реализует ее на Краснодарском рынке. Управление организацией построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. В экономическом отделе главный экономист собирается уходить на пенсию. Начальником отдела кадров совместно с руководителем общества из отдела был выбран сотрудник Ильин И. П., который обладает экономическим образованием и потенциалом для занятия в перспективе освобождаемой должности. Поэтому Ильин И. П. был отправлен на курсы повышения квалификации, по окончании которых он займет должность главного экономиста. Определить вид карьеры.

*** профессиональная**

неспециализированная

скрытая

ступенчатая

11. ЗАО «Инвест-Банк» признан самым эффективным банком, благодаря слаженной работе коллектива. При анализе управления персоналом в этом банке было выявлено, что оплата труда представляет из себя должностной оклад, размер которой индивидуален для каждого работника. Размер должностного оклада руководителей определяется по итогам проводимой деловой оценке персонала, которая основана на оценке компетенций сотрудников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх. Сначала разрабатывается конкретная модель компетенций, в которую входят уровни компетенции и поведенческие проявления, затем проводится деловая игра. В этом период происходит наблюдение за сотрудником и дается общая оценка. Определить метод деловой оценки персонала.

*** Ассесмент-центр (Центр оценки)**

ранжирование

экспертная оценка

аттестация

12. Основным видом деятельности ООО «Компания «Универсальный Маркетинг» является изготовление полиграфической продукции и оказание рекламных услуг. Свою деятельность компания осуществляет на рынке Краснодара, но планирует в 2015 году выйти на рынок Краснодарского края. В этой связи фирма начинает работу по поиску, отбору и обучению новых сотрудников. Руководитель планирует взять на работу 7 профессиональных сотрудников. Для этого директор собрал весь персонал и объявил о дальнейших планах и поиске сотрудников. Этот поиск должен быть осуществлен собственными сотрудниками, т. е. должна быть проведена вербовка через своих работников. Определить путь покрытия потребностей в персонале

*** активный**

пассивный

организованный

кадровый

13. ООО «Империал» осуществляет предоставление гостиничных и развлекательных услуг в г. Геленджик. В данной организации отсутствует сплоченный коллектив в связи с сезонностью предоставляемой услуги. К началу сезона приходится осуществлять прием на работу, а в конце сезона – увольнять работников. Для поиска профессиональных сотрудников компания предлагает ряд стимулирующих мероприятий: сотрудникам имеющим стаж работы в индустрии гостеприимства более 7 лет начисляется надбавка; сотрудники, проработавшие в ООО «Империал» в прошлом сезоне и хорошо зарекомендовавшие себя, получают надбавку и принимаются без собеседования. Помимо этого, уже принятые сотрудники получившие положительные отзывы от клиентов поощряются премией, а если посетители выказали недовольство обслуживанием – штрафуются. Определить преобладающий метод управления персоналом.

*** экономический**
 административный
 социально-психологический
 коммуникационный

14. Соотнесите виды и понятия трудового потенциала, используемые для рационального использования и развития трудовых и профессиональных ресурсов

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

15. Согласно Индустрии 4.0, используя и развивая универсальные компетенции, работники смогут быть более успешными и адаптивными, и приспособиться к требованиям работодателя и динамично меняющегося рынка труда. Определите какая компетенция не относится к универсальным:

*** знание законодательства РФ**
 клиентоориентированность
 управления проектами и процессами
 умение работа с группами и отдельными людьми

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

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

17. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую способность к эффективному

анализу большого объема информации; способность к выявлению закономерностей и к формированию целостной картины происходящего; умение оценить риски и возможности, связанные с процессом принятия того или иного решения

*** системное мышление**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

18. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую умение одинаково эффективно общаться с бизнес-партнерами и клиентами, независимо от культурных различий

*** мультикультурность**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

19. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую способности получать доступ к информации и управлять ею с помощью коммуникационных приложений, цифровых устройств и сетей.

*** цифровые навыки**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

20. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую устойчивое понимание ценности и взаимосвязи всех элементов экосистемы Земли, ощущение ответственности за возможные последствия своих действий с точки зрения сохранения природы и жизни на планете

*** экологическое мышление**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

21. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую умение вовремя определить потребности и желания клиентов, чтобы удовлетворить их с максимальной пользой

*** клиентоориентированность**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

22. Определите численность трудовых ресурсов, если известно, что численность населения в трудоспособном возрасте составляет 289235 человек, численность неработающего населения того же возрасте, считающегося нетрудоспособным (инвалиды) – 9782 человека, работающих лиц пенсионного возраста – 5621 человек, работающих подростков до 16 лет – 462 человека.

*** 285536**

249358

1235263

456328

23. Определите численность трудовых ресурсов, если известно, что численность населения в трудоспособном возрасте составляет 196325 человек, численность неработающего населения того же возраста, считающегося нетрудоспособным (инвалиды) – 3462 человека, работающих лиц пенсионного возраста – 2789 человек, работающих подростков до 16 лет – 318 человека.

* **195970**

1352496

896125

423562

24. Определите численность трудовых ресурсов, если известно, что численность населения в трудоспособном возрасте составляет 348756 человек, численность неработающего населения того же возраста, считающегося нетрудоспособным (инвалиды) – 8348 человека, работающих лиц пенсионного возраста – 7285 человек, работающих подростков до 16 лет – 684 человека.

* **348377**

597326

459248

125638

25. Выделите условие, которое не является необходимым для эффективного функционирования системы управления человеческим ресурсами

* **небольшие размеры организации**

соответствие состоянию внешней среды

совместимость с организационной культурой

наличие мотивированных квалифицированных специалистов

26. Определите, что не относится к факторам, влияющим на эффективность работы со стороны работника.

* **организационная структура организации**

профессиональные знания и навыки

личные и деловые качества

мотивация

27. Определите, что не относится к факторам, влияющим на эффективность работы со стороны организации.

* **профессиональные знания и навыки сотрудника**

организационная структура

условия труда и оснащенность рабочего места

стиль руководства

квалификация руководителя

28. Соотнесите основные показатели эффективности управления персоналом, направленные на рациональное использование и развитие трудовых и профессиональных ресурсов

Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика; объем прибыли на одного работника и его динамика.
Качество продукции	Количество жалоб и их динамика; количество брака и его динамика
Затраты на персонал	Общие издержки на персонал; доля издержек организации на персонал в

	объеме реализации за период; издержки на одного работника и их динамика
Эффективность управленческих программ	Затраты на программы; эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников

29. Выберите вид кадрового планирования, который включает определение факторов, влияющих на потребность в персонале; анализ наличия необходимого персонала; определение качественной потребности в персонале; определение количественной потребности в персонале

*** планирование потребности в персонале**

планирование привлечения, набора и оценки персонала

планирование организации управления персоналом

планирование обучения и развития персонала

30. Выберите вид кадрового планирования, который включает определение содержания работ на каждом рабочем месте; создание благоприятных условий труда; разработка системы оплаты труда и стимулирования персонала; осуществление оперативного контроля за работой персонала

*** планирование организации управления персоналом**

планирование привлечения, набора и оценки персонала

планирование потребности в персонале

планирование обучения и развития персонала

31. Выберите вид кадрового планирования, который включает планирование мер по обеспечению уровня квалификации персонала, отвечающего требованиям организации; выбор формы обучения персонала; планирование профессиональной карьеры каждого работника; планирование использования различных видов деловой оценки персонала

*** планирование обучения и развития персонала**

планирование организации управления персоналом

планирование привлечения, набора и оценки персонала

планирование потребности в персонале

32. Определите метод количественного планирования человеческих ресурсов, основывающийся на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода

*** балансовый метод**

метод экспертной оценки

метод Дельфи

метод групповых оценок

33. Определите метод количественного планирования человеческих ресурсов, который состоит из плановых заданий, основу которых на определенный период составляют нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции

*** нормативный метод**

метод экспертной оценки

метод Дельфи

метод групповых оценок

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

Пассивная	Кадровая деятельность сводится лишь к ликвидации негативных последствий; в такой работе отсутствуют планирование и прогнозирование стратегии управления персоналом, система оценки персонала и четкая программа действий;
Реактивная	Благодаря имеющимся средствам диагностики сложившегося положения в организации, кадровая деятельность сводится к выявлению негативных ситуаций и разработке путей их устранения
Превентивная	Помимо средств диагностики, в кадровую деятельность входят инструменты планирования и прогнозирования развития организации
Активная	Характеризуется наличием четкого прогноза развития кадровой ситуации, систематического мониторинга кадровой ситуации и соответствующей корректировки, четким планированием кадровых мероприятий в организации

35. Выберите понятие в управлении человеческими ресурсами, которое ставит цель качественное и своевременное обеспечение организации необходимой численностью персонала; рациональное использование кадрового потенциала; обеспечение необходимых условий реализации прав и обязанностей работников организации.

* **кадровая политика организации**

маркетинг персонала

система управления персонала

планирование потребности в персонале

36. Определите уровень кадровой политики, который включает стратегию работы государственных органов с кадрами на федеральном и региональном уровнях, направленную на формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов страны, ее кадрового потенциала.

* **государственная кадровая политика**

кадровая политика органов государственного управления

муниципальная кадровая политика

кадровая политика предприятий и организаций

37. Определите уровень кадровой политики, который направлен на привлечение, закрепление и адекватное использование в системе государственной службы специалистов, отличающихся высокой квалификацией

* **кадровая политика органов государственного управления**

государственная кадровая политика

муниципальная кадровая политика

кадровая политика предприятий и организаций

38. Определите уровень кадровой политики, который включает систему теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий органов местного самоуправления, организаций, которые включают и отражают совокупность мер по подготовке, подбору, назначению, аттестации, перемещению, вознаграждению, наказанию и увольнению муниципальных служащих (персонала) организации.

* **муниципальная кадровая политика**

кадровая политика органов государственного управления

государственная кадровая политика
кадровая политика предприятий и организаций

39. Определите направление изучения эволюции управления человеческими ресурсами, которое включает школу научного управления, административную школу, школу бюрократической организации

* **классическое**
гуманистическое
техническое
инновационное

40. Главная задача руководителей сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным, учитывая мнения и интересы сотрудника. Укажите к какой теории относится данное высказывание.

* **человеческих отношений**
классической
человеческих ресурсов
административной

41. Определите теорию, согласно которой главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов, выработка командной стратегии для достижения поставленной цели.

* **человеческих ресурсов**
человеческих отношений
классическая
административная

42. Определите теорию, согласно которой руководитель должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику.

* **классическая теория**
теория человеческих отношений
теория человеческих ресурсов
инновационная

43. Укажите теорию, согласно которой руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.

* **теория человеческих отношений**
классическая теория
теория человеческих ресурсов
административная

44. Укажите теорию, согласно которой руководитель должен создавать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности

* **теория человеческих ресурсов**
теория человеческих отношений
классическая
административная

45. Определите направление изучения эволюции управления человеческими ресурсами, которое включает школу человеческих отношений, бихевиористскую школу.

*** гуманистическое**

классическое

техническое

инновационное

46. Приведите в соответствие концепции и подходов к управлению человеческими ресурсами

Использование трудовых ресурсов (labour resources)	Работник рассматривается как носитель трудовой функции, основная обязанность которого заключается в эффективном выполнении ее
Управление персоналом (personnel management)	Работник рассматривается как субъект трудовых отношений, личность с индивидуальными потребностями и трудовыми мотивами
Управление XX человеческими ресурсами (human resource management)	Работник рассматривается как ключевой стратегический ресурс организации, который необходимо развивать для реализации поставленных целей
Управление человеком (human being management)	Гуманистический основной принцип – не люди для организации, а организация — для людей, т. е. основная задача сводится к созданию условий для эффективного выполнения трудовых функций работниками

47. Определить теорию, которая рассматривает человека как один из факторов производства, который необходимо организовать и мотивировать для успешной реализации поставленных целей

*** школа научного менеджмента**

административная школа

школа бюрократической организации

школа человеческих отношений

48. Определить теорию, которая рассматривает человека как главный ресурс организации, который необходимо направлять в нужное русло. В этой связи акцентируется внимание на формировании подуманной организационной структуры без дублирования функций и уровней управления, направленной на функциональное разделение труда, передачу команд и распоряжений сверху вниз, единство распорядительства и осуществления постоянного контроля

*** административная школа**

школа научного менеджмента

школа бюрократической организации

школа человеческих отношений

49. Определить теорию, которая рассматривает человека с точки зрения инструмента достижения управленческих результатов, каждое действие которого должно быть направлено на выполнение определенных должностных функций и на достижение общей цели предприятия. Основным результатом данной школы считается разработка и построение бюрократической системы управления.

*** школа бюрократической организации**

административная школа

школа научного менеджмента

школа человеческих отношений

50. Определить теорию, которая рассматривает человека как основу организации, его взаимоотношения с работодателями и коллегами, мотивацию и развитие персонала. Эта концепция рассматривает управление организацией с точки зрения обеспечения выполнения определенного вида работы с помощью других людей (персонала) в команде

* **школа человеческих отношений**

школа бюрократической организации

административная школа

школа научного менеджмента

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 студента при проведении письменного и устного опроса

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

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

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

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

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

Цель подготовки доклада:

– сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;

- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

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

Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, 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)	соблюдён (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на 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 обоснованность предложений	и	10		
Последовательность систематичность изложения	и	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.

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 персоналом»

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. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>

2. Панфилова, О. В. Управление персоналом: основы теории : учебное пособие / О. В. Панфилова. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. — 56 с. — ISBN 978-5-7890-1842-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118110.html>

3. Черняева, Г. В. Научные методы в управлении персоналом : практикум / Г. В. Черняева. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2021. — 72 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122116.html>

4. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под редакцией Г. И. Михайлиной. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 280 с. — ISBN 978-5-394-03596-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110942.html>

Дополнительная учебная литература

1. Гари, Десслер Управление персоналом / Десслер Гари ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 800 с. — ISBN 978-5-00101-819-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89014.html>

2. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М. И. Бухалков. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 191 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-010654-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006759>

3. Масалова, Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 323 с. — ISBN 978-5-4497-1161-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108225.html>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

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

Перечень Интернет сайтов:

– Официальный сайт Министерства труда и социального развития Краснодарского края <https://szn.krasnodar.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 персоналом: метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 20.04.02 Природообустройство и водопользование / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар: КубГАУ, 2022. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11281>.

2. Управление персоналом: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 20.04.02 Природообустройство и водопользование / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар: КубГАУ, 2022. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11282>.

3. Управление персоналом: метод. указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения по направлению 20.04.02 Природообустройство и водопользование / сост. С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар: КубГАУ, 2022. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11280>

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 персоналом	Помещение №505 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 38,8м ² ; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		<p>демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office</p> <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1м²; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office</p> <p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3м²; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования</p> <p>Помещение №409 ЭЛ, посадочных мест — 28; площадь — 34,3м²; помещение для самостоятельной работы. Технические средства обучения (компьютер персональный — 12 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-</p>	
--	--	---	--

		образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель). Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе	