

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
 «Самарский государственный технический университет»
 Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
 образования «Самарский государственный технический университет»
 в г. Белебее Республики Башкортостан

Директор филиала ФГБОУ ВО «СамГТУ»
 в г. Белебее Республики Башкортостан

Л.М. Инаходова
 2020 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.Б.03.10 Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки (специальность)	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Заочная
Выпускающая кафедра	Строительство
Кафедра-разработчик	Строительство

Курс	Час. /з.е.	Лекции, час.	Лаб.раб, час.	Практ. зан., час.	КСР	СРС	Контроль	Форма контроля
4	180/5	6		8	5	152	9	Экзамен
Итого	180/5	6		8	5	152	9	Экзамен

Рабочая программа дисциплины (РПД) разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016 № 7 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

д.э.н., профессор

(должность, степень, ученое звание)


(подпись)

Л.А. Ильина

(Ф.И.О.)

РПД рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Строительство

«25» 06 2020 г., протокол № 6.

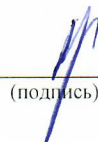
Заведующий кафедрой


(подпись)

М.Е. Сапарёв

(Ф.И.О.)

Руководитель образовательной программы


(подпись)

О.В. Валеева

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	5
3. Объем дисциплины (модуля)	6
в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	6
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий	6
4.1. Содержание лекционных занятий	6
4.2. Содержание практических занятий.....	7
4.3. Содержание самостоятельной работы.....	8
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	9
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	9
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	9
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	9
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	9
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем.....	11
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	11
Дополнения и изменения к рабочей программе дисциплины (модуля).....	12
Фонд оценочных средств	13
1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	14
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.	14
3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы	16
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.	33
Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля).....	35

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

Таблица 1

№ п/п	Планируемые результаты освоения (код и наименование компетенции)	Планируемые результаты обучения (знания, умения, навыки)
Общепрофессиональные		
1.	ОПК-3 Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<p>Знать: З 1(ОПК-3) –I типы организационных структур и их основные параметры. З 2(ОПК-3) –I порядок разработки организационных структур, положений о подразделениях, должностных инструкций и особенности проектирования организационных структур в различных сферах функционирования промышленных предприятий. З 3(ОПК-3) –I основные теории и концепции управления человеческими ресурсами в организации, этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами на предприятии. З 4(ОПК-3) –I порядок делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>Уметь: У 1(ОПК-3) –I осуществлять распределение полномочий и ответственность на основе делегирования, применять современные концепции организации операционной деятельности на практике, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять качественную диагностику эффективности организационных структур промышленных предприятий. У 2(ОПК-3) –I решать типичные задачи, связанные с проектированием организационных структур и стратегическим управлением человеческими ресурсами организации. У 3(ОПК-3) –I принимать оптимальные организационно-управленческие решения в зоне своей ответственности и с учетом рационального делегирования полномочий.</p> <p>Владеть: В 2(ОПК-3) –I навыками разработки стратегии управления человеческими ресурсами организаций с применением передового отечественного и зарубежного опыта в области тактического и стратегического планирования. В 3(ОПК-3) –I техниками руководства деятельностью по экономическому планированию развития структурных подразделений промышленного предприятия, направленного на организацию рациональных бизнес-процессов, и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>
Профессиональные		
2	ПК-1 Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основы знания процессов групповой динамики и принципов	<p>З 1(ПК-1) –I современные теории мотивации, лидерства и власти З 3(ПК-1) –I основы формирования эффективных межкультурных отношений в менеджменте</p> <p>Уметь: У 1(ПК-1) –I эффективно организовывать групповую работу на основе полученных знаний У 2(ПК-1) –I решать оперативные и стратегические управленческие задачи с</p>

	<p>формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>использованием основных теорий мотивации, лидерства, власти У 3(ПК-1) –I проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры Владеть: В 1(ПК-1) –I современными технологиями управления персоналом, включая применение теорий мотивации, лидерства и власти на практике В 3(ПК-1) –I способностью эффективно выполнять управленческие функции в межкультурной среде. В 4(ПК-1) –I методами диагностики организационной культуры промышленного предприятия на основе аудита человеческих ресурсов. В 5(ПК-1) –I способностью находить эффективные стратегические и оперативные организационно-управленческие решения при работе с персоналом.</p>
--	---	--

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к дисциплинам базовой части блока Б.1.Б.03 учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса».

В таблице 2 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП.

Таблица 2

№ п/п	Код и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
Общепрофессиональные			
1	<p>ОПК-3 Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>	<p>Методы исследования и моделирования в менеджменте.</p>	<p>Методы исследования и моделирования в менеджменте.</p>
Профессиональные			
2	<p>ПК-1 Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основы знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>Теория и история менеджмента.</p>	<p>Экономика и социология труда Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков.</p>

3. Объем дисциплины (модуля)

в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Таблица 3

Вид учебной работы	Всего часов	Курс 4
Аудиторная контактная работа (всего)*	14	14
в том числе:	6	6
лекционные занятия (ЛЗ)*		
практические занятия (ПЗ)*	8	8
Внеаудиторная контактная работа: КСР	5	5
Самостоятельная работа (всего)	152	152
в том числе:	30	30
подготовка к практическому занятию		
подготовка к тестированию	30	30
подготовка к устному опросу	30	30
самостоятельное изучение тем	30	30
подготовка к экзамену	32	32
Контроль	9	9
ИТОГО: час.	180	180
ИТОГО: з.е.	5	5

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Таблица 4

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы					
		ЛЗ	ПЗ	КСР	СРС	Контроль	Всего часов
1	Человеческие ресурсы как объект управления.	1	2	-	30	-	33
2	Управление человеческими ресурсами: принципы и методы.	1	2	-	30	-	33
3	Планирование и развитие человеческих ресурсов в организации.	2	2		30		34
4	Динамика и оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации.	2	2		30		34
1-4	Контактная внеаудиторная работа.	-	-	5	-	-	5
1-4	Подготовка к экзамену.	-	-		32	9	41
Итого:		6	8	5	152	9	180

4.1. Содержание лекционных занятий

Таблица 5

№ ЛЗ	№ раздела	Тема лекционных занятий и перечень дидактических единиц	Количество часов*
		4 Курс	
1	1-2	Тема 1.1 Роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией.	2

		Теория управления и роли человека в организации. Тема 2.1 Организационная структура системы управления человеческими ресурсами организации. Роль и место кадровой службы в структуре организации; Служба управления персоналом: набор полномочий и ответственность. Взаимосвязь понятий «стратегия», «человеческие ресурсы», «персонал».	
2	3	Тема 3.1. Кадровое планирование в организации. Состав и структура трудовых ресурсов организации; Факторы, влияющие на потребность трудовых ресурсов организации. Политика найма в организации. Методы отбора персонала. Критерии оценки соискателей на вакансии. Потенциал трудовых ресурсов: сущность и подходы к оценке.	2
3	4	Тема 4.1. Косвенные показатели оценки эффективности управления человеческими ресурсами организации. Оценка уровня текучести и закрепления кадров; Оценка уровня абсентеизма; Оценка производительности труда; Оценка качества производимых товаров, выполняемых работ и оказываемых услуг.	2
Итого за Курс:			6
Итого:			6

4.2. Содержание практических занятий

Таблица 6

№ ПЗ	№ раздела	Тема практического (семинарского) занятия и перечень дидактических единиц	Количество часов*
4 Курс			
1	1	Тема 1 Роль управления человеческими ресурсами в системе управления организацией Определение роли человеческого фактора в процессе деятельности организации; Человеческие ресурсы – самый ценный актив организации; Компетенции человеческих ресурсов организации как основные конкурентные преимущества организации.	2
2	2	Тема 2.1. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами организации Роль и место кадровой службы в структуре организации; Обзор стратегий управления человеческими ресурсами организации; Составление сетевого графика внедрения системы стратегического управления человеческими ресурсами организации; Регулирование трудовых отношений на основе коллективного договора; Конфликты в системе управления персоналом - виды, формы и методы преодоления конфликтов. Конфликты в коллективе. Трудовые споры и конфликты, порядок их разрешения	2
3	3	Тема 3.1. Кадровое планирование в организации Источники покрытия деловой потребности в персонале. Планирование привлечения персонала. Анализ баланса рабочего времени административно-управленческих работников строительной организации. Анализ баланса рабочего времени рабочих, занятых на строительной площадке. Определение потребности в трудовых ресурсах организации. Планирование показателей труда организации. Этапы адаптации трудовых ресурсов организации. Подбор и отбор персонала организации. Оценка структуры потенциала человеческих ресурсов организации. Система ключевых критериев оценки потенциала работников организации.	2

4	4	Тема 4.1. Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами, основанная на анализе результатов деятельности организации. Оценка результативности труда персонала организации. Оценка текучести кадров и абсентеизма. Оценка эффективности проекта введения, должности специалиста по найму.	2
Итого за Курс:			8
Итого:			8

4.3. Содержание самостоятельной работы

Таблица 7

№ раздела	Вид самостоятельной работы и перечень дидактических единиц (рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов
4 Курс		
1	Подготовка к практическим занятиям История развития менеджмента человеческими ресурсами; Особенности управления человеческими ресурсами в условиях постиндустриального общества; Роль личности в административном, стратегическом и инновационном менеджменте	8
	Самостоятельное изучение темы Эволюция взглядов на управление человеческими ресурсами. Использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком; Особенности и отличия процесса человеческими ресурсами от процесса управления персоналом; Изменение функций процесса управления человеческими ресурсами; Современные требования к специалисту по управлению персоналом. Функции менеджера по управлению персоналом.	10
2	Подготовка к практическим занятиям Взаимоотношения руководителя организации и руководителя кадровой службы; Особенности построения системы управления человеческими ресурсами в зависимости от организационно-правовой формы общей системы управления.	8
	Самостоятельное изучение тем Нормативно-методическое обеспечение работы службы по управлению человеческими ресурсами. Миссия, цели, задачи и функции службы управления персоналом (человеческими ресурсами организации); Структура и профессиональный состав службы управления персоналом; Техническая документация, необходимая для эффективного управления персоналом; Механизмы реализации целей и задач кадровых служб.	10
3	Подготовка к практическим занятиям Общая и дополнительная потребность в трудовых ресурсах; Количественная и качественные характеристики потребности в трудовых ресурсах Анализ, описание и содержание работы; Правовые аспекты приема на работу; Виды адаптации персонала.	8
	Самостоятельное изучение тем Оценка и развитие потенциала человеческих ресурсов организации. Потребность в развитии человеческих ресурсов; Обучение персонала в соответствии с производственными целями и политикой развития организации. Корпоративная культура;	10

	Профессиональное развитие и профессиональные деформации; Планирование трудовой карьеры работников.	
4	Подготовка к практическим занятиям Косвенные показатели оценки эффективности управления человеческими ресурсами организации. Система показателей для расчета эффективности принятых решений по управлению трудовыми ресурсами; Классификация расходов на персонал по местам их возникновения и оценка уровня их отдачи.	6
1-4	Подготовка к тестированию	30
1-4	Подготовка к устному опросу	30
1-4	Подготовка к экзамену	32
Итого за Курс:		152
Итого:		152

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Таблица 8

№ п/п	Автор(ы), наименование, место, год издания (если есть, указать «гриф»)	Ресурс НТБ СамГТУ
1	Управление человеческими ресурсами : метод.указания к практич.занятиям по дисциплине / Самар.гос.техн.ун-т, Поволжский институт бизнеса; сост.: М. Н. Беркович, И. Г. Беркович.- Самара, 2014.- 46 с.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 1757	elib.samgtu.ru

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств представлен в Приложении 1.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Таблица 9

№ п/п	Автор(ы), наименование, место, год издания (если есть, указать «гриф»)	Ресурс НТБ СамГТУ
Основная литература		
1	Дресвянников В.А., Лосева О.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие /., Вузовское образование: 2014.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 22644	elib.samgtu.ru
2	Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие , Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа: 2019.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 81502	elib.samgtu.ru
3	Серков Л.Н. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие , Университет экономики и управления: 2019.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu iprbooks 89498	elib.samgtu.ru
Дополнительная литература		
2	Барбарская, М.Н. Основы управления человеческими ресурсами : учебное пособие / М. Н. Барбарская; Самар.гос.техн.ун-т, Экономика промышленности и производственный менеджмент.- Самара, 2019.- 183 с.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 3677	elib.samgtu.ru

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (<http://www.iprbookshop.ru/>).
2. Электронно-библиотечная система СамГТУ (<https://elib.samgtu.ru/>)

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

1. Методические указания при работе на лекции

Перед началом лекции до обучающихся доводятся основные литературные источники, сообщается тема лекции и последовательность вопросов, подлежащих рассмотрению. При этом обращается внимание на логику построения вопросов, их формулировку и взаимосвязь.

По ходу лекции при возникновении проблемных вопросов (или ситуаций) процесс познания происходит через научный поиск, диалог, анализ, сравнение разных точек зрения. При объяснении различных вопросов большое значение имеет иллюстрационный материал (формы документов, структур систем управления и проч.), поэтому в случае их сложного или долгого воспроизводства на лекции используется раздаточный материал. Обращается внимание на вопросы, сведения из которых будут использоваться при проведении практических и самостоятельной работе обучающихся. В рабочей программе приводится содержание лекций и вопросы, выносимые на самостоятельное изучение с учётом дидактических единиц.

В некоторых случаях преподавателем может использоваться способ индивидуального общения, построенный на непосредственном контакте преподавателя и студента, который позволяет привлекать к двухстороннему обмену мнениями по наиболее важным вопросам темы занятия, менять темп изложения с учетом особенности аудитории.

В начале лекции и по ходу ее преподаватель задает слушателям вопросы не для контроля усвоения знаний, а для выяснения уровня осведомленности по рассматриваемой проблеме. Вопросы могут быть элементарными: для того, чтобы сосредоточить внимание, как на отдельных нюансах темы, так и на проблемах. Продумывая ответ, студенты получают возможность самостоятельно прийти к выводам и обобщениям, которые хочет сообщить преподаватель в качестве новых знаний. При этом необходимо следить, чтобы вопросы не оставались без ответа, иначе лекция будет носить риторический характер.

Обратная связь устанавливается посредством ответов студентов на вопросы преподавателя по ходу лекции. Чтобы определить осведомленность студентов по излагаемой проблеме, в начале какого-либо раздела лекции задаются необходимые вопросы.

Если студенты правильно отвечают на вводный вопрос, преподаватель может ограничиться кратким тезисом или выводом и перейти к следующему вопросу. Если же ответы не удовлетворяют уровню желаемых знаний, преподаватель сам излагает подробный ответ, и в конце объяснения снова задает вопрос, определяя степень усвоения учебного материала.

2. Методические указания при подготовке и работе на практическом занятии

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, расчетные формулы, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

3. Методические указания по самостоятельной работе

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно

активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть.

Самостоятельная работа реализуется:

- - непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- - на лекциях, практических занятиях;
- - в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т. д.;
- - в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной информационной образовательной среды университета.

Таблица 10

№ п/п	Наименование	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Reader	Adobe Systems Incorporated	свободно распространяемое
2	Текстовый редактор LibreOffice Writer v.6	LibreOffice под лицензией GNU LGPL	лицензионное
3	Средство создания и демонстрации презентаций LibreOffice Impress	LibreOffice под лицензией GNU LGPL	лицензионное
4	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	ООО Региональный Информационный Центр Общероссийской Сети Распространения Правовой Информации КонсультантПлюс	свободно распространяемое

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

1. Лекционные занятия.

Аудитории для лекционных занятий укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер / ноутбук), учебно-наглядные, учебно-методические пособия, тематические иллюстрации).

2. Практические занятия.

Аудитории для практических занятий укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

3. Самостоятельная работа.

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде СамГТУ:

- библиотека филиала (ауд.9);
- компьютерные классы (ауд.6).

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала ФГБОУ ВО «СамГТУ»
в г. Белебее Республики Башкортостан

_____ Л.М. Инаходова
« ____ » _____ 2020 г.

**Дополнения и изменения к рабочей программе дисциплины (модуля)
Б1.Б.03.10 Управление человеческими ресурсами**

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса»
на 20__/20__ уч.г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

- 1)
- 2)

Разработчик дополнений и изменений:

_____ (должность, степень, ученое звание) _____ (подпись) _____ (ФИО)

Дополнения и изменения рассмотрены и одобрены на заседании кафедры
« ____ » _____ 20__ г., протокол № ____.

Заведующий кафедрой _____ (подпись) _____ (ФИО)

**Фонд оценочных средств
для промежуточной аттестации обучающихся**

по дисциплине (модулю) **Б1.Б.03.10 Управление человеческими ресурсами**

Направление подготовки (специальность)	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Заочная
Выпускающая кафедра	Строительство
Кафедра-разработчик	Строительство

Белебей 2020 г

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Оценочные средства разработаны для оценки общепрофессиональных (ОПК-3) и профессиональных(ПК-1)компетенций.

Компетенции и планируемые результаты обучения (дескрипторы): знания - З, умения - У, владения - В, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы (ОПОП), представлены в разделе 1 Рабочей программы дисциплины (таблица 1) в соответствии с матрицей компетенций и картами компетенций ОП (Приложения 1 к ОП).

Основными этапами формирования указанной компетенции в рамках дисциплины выступает последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий.

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Таблица 1

№ п/п	Этапы формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (дескрипторы)	Оценочные средства
1	2	3	4
1	Раздел 1 Человеческие ресурсы как объект управления	З 1(ОПК-3)-I, З 2(ОПК-3)-I З 3(ОПК-3)-I, З 4(ОПК-3)-I, У 1(ОПК-3)-I, У 2(ОПК-3)-I, У 3(ОПК-3)-I, В 2(ОПК-3)-I, В 3(ОПК-3)-I. З 1(ПК-1)-1, З 3(ПК-1)-1, У 1(ПК-1)-1, У 2(ПК-1)-1, У 3(ПК-1)-1, В 1(ПК-1)-1, В 3(ПК-1)-1, В 4(ПК-1)-1, В 5(ПК-1)-1.	Вопросы к устному опросу Задачи Тест
2	Раздел 2 Управление человеческими ресурсами: принципы и методы	З 1(ОПК-3)-I, З 2(ОПК-3)-I З 3(ОПК-3)-I, З 4(ОПК-3)-I, У 1(ОПК-3)-I, У 2(ОПК-3)-I, У 3(ОПК-3)-I, В 2(ОПК-3)-I, В 3(ОПК-3)-I. З 1(ПК-1)-1, З 3(ПК-1)-1, У 1(ПК-1)-1, У 2(ПК-1)-1, У 3(ПК-1)-1, В 1(ПК-1)-1, В 3(ПК-1)-1, В 4(ПК-1)-1, В 5(ПК-1)-1.	Вопросы к устному опросу Задачи Тест
3	Раздел 3 Планирование и развитие человеческих ресурсов в организации	З 1(ОПК-3)-I, З 2(ОПК-3)-I З 3(ОПК-3)-I, З 4(ОПК-3)-I, У 1(ОПК-3)-I, У 2(ОПК-3)-I, У 3(ОПК-3)-I, В 2(ОПК-3)-I, В 3(ОПК-3)-I. З 1(ПК-1)-1, З 3(ПК-1)-1, У 1(ПК-1)-1, У 2(ПК-1)-1, У 3(ПК-1)-1, В 1(ПК-1)-1, В 3(ПК-1)-1, В 4(ПК-1)-1, В 5(ПК-1)-1.	Вопросы к устному опросу Задачи Тест
4	Раздел 4 Динамика и оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации	З 1(ОПК-3)-I, З 2(ОПК-3)-I З 3(ОПК-3)-I, З 4(ОПК-3)-I, У 1(ОПК-3)-I, У 2(ОПК-3)-I, У 3(ОПК-3)-I, В 2(ОПК-3)-I, В 3(ОПК-3)-I. З 1(ПК-1)-1, З 3(ПК-1)-1, У 1(ПК-1)-1, У 2(ПК-1)-1, У 3(ПК-1)-1, В 1(ПК-1)-1, В 3(ПК-1)-1, В 4(ПК-1)-1, В 5(ПК-1)-1.	Вопросы к устному опросу Задачи Тест
5	Промежуточная аттестация: экзамен.	З 1(ОПК-3)-I, З 2(ОПК-3)-I З 3(ОПК-3)-I, З 4(ОПК-3)-I, У 1(ОПК-3)-I, У 2(ОПК-3)-I, У 3(ОПК-3)-I, В 2(ОПК-3)-I, В 3(ОПК-3)-I. З 1(ПК-1)-1, З 3(ПК-1)-1, У 1(ПК-1)-1, У 2(ПК-1)-1, У 3(ПК-1)-1, В 1(ПК-1)-1, В 3(ПК-1)-1, В 4(ПК-1)-1, В 5(ПК-1)-1.	Вопросы экзаменационных билетов

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

Карты формируемых компетенций в составе ОП (Приложение к ОП 1) включают:

- описание **этапов и уровней освоения компетенций** (изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса», предусматривает освоение целевых компетенций)

- **характеристику** планируемых результатов обучения для каждого уровня освоения компетенции и показателей их проявления (дескрипторов): **владений, умений, знаний** (с соответствующей индексацией);

- **шкалу оценивания результатов обучения** (владений, умений, знаний) с описанием **критериев оценивания**.

Результаты обучения по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса», определяются показателями и критериями оценивания сформированности компетенций на этапах их формирования.

Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины на промежуточной аттестации

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить уровень освоения материала обучающимися. Критерии оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) представлены в карте компетенции ОП.

Шкала оценивания:

«Отлично» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 80% более (в соответствии с картами компетенций ОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

«Хорошо» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на 60% и более (в соответствии с картами компетенций ОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

«Удовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 40% и более (в соответствии с картами компетенций ОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

«Неудовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций менее, чем 40% (в соответствии с картами компетенций ОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя решать поставленные задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины. Соответствие критериев оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) системам оценок представлено в таблице 2

Шкала оценивания результатов

Таблица 2

Процентная шкала (при ее использовании)	Оценка в системе «неудовлетворительно – удовлетворительно – хорошо – отлично»
1	2
0-50%	Неудовлетворительно
50-69%	Удовлетворительно
70-85%	Хорошо
86-100%	Отлично

Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины во время занятий (текущий контроль успеваемости)

Шкала оценивания результатов

Таблица 3

Процентная шкала (при ее использовании)	Оценка в системе «зачтено», «не зачтено»
--	---

0-50%	Не зачтено
51-100%	Зачтено

Критерии оценки

Таблица 4

Наименование оценочного средства		Критерии оценивания
1	2	3
1	Вопросы к устному опросу	оценка «зачтено» выставляется студенту, если студентом принималось активное участие в обсуждениях, раскрыта суть вопроса; оценка «не зачтено» при пассивном участии в обсуждении.
2	Задачи	оценка «зачтено» выставляется студенту, если студент правильно выполнил расчет всех показателей, сделал соответствующие выводы; оценка «не зачтено» – если студент не рассчитал показатели.
3	Тест	оценка «зачтено» выставляется студенту, если выявлено правильных ответов более 51% оценка «не зачтено» – если верных ответов менее 50%.

Студент допускается к промежуточной аттестации при оценке «зачтено» по всем оценочным средствам текущего контроля успеваемости данной дисциплины.

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы

1. Формы текущего контроля успеваемости

Примерный перечень вопросов для устного опроса

1. Определение роли человеческого фактора в процессе деятельности организации;
2. Человеческие ресурсы – самый ценный актив организации;
3. Компетенции человеческих ресурсов организации как основные конкурентные преимущества организации;
4. Особенности и отличия процесса человеческими ресурсами от процесса управления персоналом;
5. Изменение функций процесса управления человеческими ресурсами;
6. Современные требования к специалисту по управлению персоналом;
7. Функции менеджера по управлению персоналом;
8. Роль и место кадровой службы в структуре организации;
9. Служба управления персоналом: набор полномочий и ответственность;
10. Оценка трудоемкости функций службы управления персоналом;
11. Особенности построения системы управления человеческими ресурсами организации;
12. Миссия, цели, задачи и функции службы управления персоналом (человеческими ресурсами организации);
13. Структура и профессиональный состав службы управления персоналом;
14. Техническая документация, необходимая для эффективного управления персоналом;
15. Механизмы реализации целей и задач кадровых служб;
16. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами организации;
17. Принципы управления человеческими ресурсами;
18. Методы управления человеческими ресурсами: административные, экономические, социально-психологические;
19. Рассмотрение деловых ситуаций по определению типов кадровой политики;
20. Принципы управления персоналом;
21. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические;
22. Обзор стратегий управления человеческими ресурсами организации;
23. Перспективы развития стратегического управления человеческими ресурсами в РФ;
24. Составление сетевого графика внедрения системы стратегического управления человеческими ресурсами организации;
25. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами организации;
26. Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления человеческими

- ресурсами организации;
27. Разработка организационно-экономических решений по достижению стратегических целей управления человеческих ресурсов организации;
 28. Регулирование трудовых отношений на основе коллективного договора;
 29. Конфликты в системе управления персоналом - виды, формы и методы преодоления конфликтов;
 30. Конфликты в коллективе;
 31. Трудовые споры и конфликты, порядок их разрешения;
 32. Источники покрытия деловой потребности в персонале;
 33. Планирование привлечения персонала;
 34. Анализ баланса рабочего времени административно-управленческих работников организации;
 35. Анализ баланса рабочего времени работников организации;
 36. Определение потребности в трудовых ресурсах организации;
 37. Планирование показателей труда организации;
 38. Этапы адаптации трудовых ресурсов организации;
 39. Подбор и отбор персонала в организации;
 40. Оценка структуры потенциала человеческих ресурсов организации.
 41. Система ключевых критериев оценки потенциала работников организации;
 42. Оценка уровня развития потенциала человеческих ресурсов организации и определение направлений его развития и повышения эффективности использования;
 43. Оценка результативности труда персонала организации;
 44. Оценка текучести кадров и абсентизма;
 45. Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму;
 46. Определение экономической эффективности внедрения проекта обучения персонала организации.

Примерный перечень задач

Типовые задачи по разделу № 1 «Человеческие ресурсы как объект управления»

Задача № 1. Выполните обзор понятий, определяющих роль человеческого фактора в процессе деятельности организации. Рассмотрите содержание данных понятий (решение задачи выполните по форме таблицы 1).

Понятия, определяющие роль человеческого фактора деятельности организации

Таблица 1

Понятие	Содержание понятия
Человеческий фактор	<i>Система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивает прогрессивное развитие общества. В то же время А.С. Маркарян отмечает, что это есть ресурс деятельности предприятия, такой же, как земля, труд, капитал, и движущая сила, причина, условие, влияющие на производственную деятельность. Таким образом, это есть люди, объединенные для совместной деятельности в трудовом коллективе. Зачастую человеческий фактор выступает как коллективный субъект общественной жизни, имеющий социальную, демографическую, экономическую и политическую структуру, взаимодействие которой обеспечивает развитие организации и общества. Человек в данном случае вступает как движущая сила общественного производства, средство повышения его эффективности.</i>
Персонал (кадры организации)	<i>Совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Управление персоналом – это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций, обеспечения необходимых пропорций в уровне производительности труда и объема производства, поддержания постоянного соответствия подготовленности и обученности кадров требованиям научно-технического прогресса.</i>
Человеческий ресурс	
Компетенции персонала	
Человеческий потенциал	

Человеческий капитал	
----------------------	--

Методические рекомендации по решению: далее таблица заполняется согласно примеру (в таблице 1 выделен курсивом).

Задача № 2. В современных условиях процесс управления персоналом постепенно трансформировался из кадровой функции в управление человеческими ресурсами. Определите различия и особенности процесса управления кадрами и человеческими ресурсами. Задание выполните по форме таблицы 1.

Особенности управления кадрами и человеческими ресурсами

Таблица 1

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
<i>Вертикальное управление кадрами, «кадры» - это отдельная функция</i>	<i>Горизонтальное управление и забота обо всех ресурсах, акцент на формирование команды</i>
<i>Централизованная кадровая функция, которую выполняет «отдел кадров», специалисты планируют, мотивируют и т.д., персоналом управляют линейные руководители</i>	<i>Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Линейное управление отвечает за все ресурсы подразделения и за достижение целей. Специалисты по управлению персоналом оказывают поддержку линейному менеджменту</i>
...	...
...	...
...	...

Методические рекомендации по решению: далее таблица заполняется согласно примеру (в таблице 1 выделен курсивом).

Задача № 3. Подготовить выступление на 3 минуты, определяющее роль человеческого фактора в процессе деятельности организации.

Типовые задачи по разделу № 2 «Управление человеческими ресурсами: принципы и методы»

Задача № 1. Составьте перечень основных нормативно-правовых актов, регламентирующих процесс управления человеческими ресурсами организации, и опишите их содержание. Решение задачи оформите в таблице 1

Перечень основных нормативно-правовых актов, регламентирующих процесс управления человеческими ресурсами организации

Таблица № 1

Нормативно-правовой акт	Основные аспекты содержания
<i>Трудовой кодекс РФ</i>	<i>Часть I. Раздел I. Общие положения; Часть II. Раздел II. Социальное партнерство в сфере труда; Часть III. Раздел III. Трудовой договор; Часть III. Раздел IV. Рабочее время; Часть III. Раздел V. Время отдыха; Часть III. Раздел VI. Оплата и нормирование труда; Часть III. Раздел VII. Гарантии и компенсации; Часть III. Раздел VIII. Трудовой распорядок. Дисциплина труда; Часть III. Раздел IX. Квалификация работника, профессиональный стандарт, подготовка и дополнительное образование работников; Часть III. Раздел X. Охрана труда; Часть III. Раздел XI. Материальная ответственность сторон трудового договора; Часть IV. Раздел XII. Особенности регулирования труда отдельных категорий работников; Часть V. Раздел XIII. Защита трудовых прав и свобод. Рассмотрение и разрешение трудовых споров. Ответственность за нарушение трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права; Часть VI. Раздел XIV. Заключительные положения.</i>
<i>Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности»</i>	<i>Глава I. Общие положения закона; Глава II. Основные права профсоюзов; Глава III. Гарантии прав профсоюзов; Глава IV. Защита прав профсоюзов; Глава V. Ответственность профсоюзов; Глава VI. Заключительные положения.</i>

...	...
...	...
...	...

Методические рекомендации по решению: далее таблица заполняется согласно примеру (в таблице 1 выделен курсивом).

Задача № 2. Составьте перечень нормативно-методической документации, необходимой для управления человеческими ресурсами организации. Решение задачи оформите в таблице 1.

Перечень нормативно-методической документации, необходимой для управления человеческими ресурсами организации

Таблица 1

Вид нормативно-методической документации	Состав
<i>Нормативно-справочные документы</i>	<i>Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур (маршрутно-технологическая карта, технологическая карта управленческих процедур).</i>
	<i>Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции).</i>
	<i>Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; ставка налога на доходы физических лиц).</i>
Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера	...
Правила внутреннего трудового распорядка	...
Документы организационно-методического характера	...
...	...

Методические рекомендации по решению: далее таблица заполняется согласно примеру (в таблице 1 выделен курсивом).

Задача № 3. Рассмотрите процессу управления человеческими ресурсами в организациях различных организационно-правовых форм. Определите особенности и выявите различия. Выполнения задания оформите в таблице 1.

Особенности управления персоналом различных организационно-правовых форм

Таблица № 1

Организационно-правовая форма хозяйствующего субъекта	Особенности управления человеческими ресурсами
Публичное акционерное общество	
Непубличное акционерное общество	
Общество с ограниченной ответственностью	
Хозяйственное товарищество	

Методические рекомендации по решению: для решения задачи необходимо воспользоваться данными о системе управления персоналом организаций различных организационно-правовых форм. Необходимо описать особенности, различия в системе управления человеческими ресурсами организаций различных организационно-правовых форм.

Задача № 4. Опишите структуру управления человеческими ресурсами в системе бизнес-планирования организации.

Методические рекомендации по решению: для решения задачи необходимо воспользоваться данными о системе управления персоналом конкретной организации. В процессе решения задачи необходимо раскрыть такие аспекты как:

- Общая система бизнес-планирования в организации;
- Выполнить описание организации;
- Рассмотреть ее организационную структуру;
- Рассмотреть производственный план деятельности;

- Изучить и описать нормативные акты, регулирующие процесс управления трудовыми ресурсами в организации;
- Изучить состав, динамику трудовых ресурсов организации, а также оценить возрастной состав, уровень образования, квалификации и т.п.;
- Сопоставить производственный план организации с имеющимися трудовыми ресурсами в организации;
- Оценить эффективность управления человеческими ресурсами организации;
- Определить направления развития трудовых ресурсов в организации и повышения эффективности управления их профессиональными возможностями

Задача № 5. Классифицируйте методы управления человеческими ресурсами в строительной организации и приведите примеры применения этих методов в процессе деятельности ее деятельности. Решение задачи оформите в таблице 1.

Методы управления человеческими ресурсами организации

Таблица № 1

Методы управления	Содержание (примеры)
Административные	<i>Методы организационного воздействия:</i>
	- Регламентирование: законодательные акты, создающие рамочные условия для работы организаций (Законы РФ, указы, постановления и т.п.);
	- Организационное нормирование: номенклатурно-квалификационные нормативы, технические стандарты, организационные структуры, типовые схемы управления, правила внутреннего распорядка, правила найма, аттестации работников и т.п.;
	- Организационное стимулирование: управление карьерой работников организации, должностные перемещения, предоставление дополнительных полномочий и т.п.;
	- Инструктирование: написание и использование методических указаний и инструкций, проведение инструктажа специалистов и служащих в системе управления организации для оказания помощи в принятии управленческих решений.
	Методы распорядительного воздействия: приказы, распоряжения, указания, разъяснения.
Экономические	
Социально-психологические	

Методические рекомендации по решению: далее таблица заполняется согласно примеру (в таблице 1 выделен курсивом).

Задача 6 Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами организации на этапе внедрения системы стратегического управления человеческими ресурсами. Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях. Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления человеческими ресурсами. Исходные данные для решения задачи представлены в таблице 1.

Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика

Таблица 1

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы	Количество дней
-	0	Приказ о формировании системы управления человеческими ресурсами	
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы	
1	2	Подготовка персонала рабочей группы	

2	3	Формирование рабочей группы	
3	4	Разработка системы управления человеческими ресурсами	
3,4	5	Анализ текущего состояния предприятия	
5	6	Анализ функциональных нагрузок в системе управления человеческими ресурсами	
5	7	Анализ целеполагания в системе управления человеческими ресурсами	
5	8	Анализ информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами	
5	9	Анализ проблем структурных подразделений	
5	10	Анализ политики в отношении персонала	
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации системы управления человеческими ресурсами	
4	12	Формирование персонала системы управления человеческими ресурсами	
12	13	Формирование оргструктур системы управления человеческими ресурсами	
13	14	Формирование целей внедрения системы управления человеческими ресурсами	
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения	
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач	
16	17	Оформление ветвей проекта	
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов	
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ	
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики	

Методические рекомендации по решению: для решения задачи необходимо воспользоваться данными о деятельности какой-либо коммерческой организации и определить количество дней выполнения той или иной работы с учетом ее специфики.

Типовые задачи по разделу № 3 «Планирование и развитие человеческих ресурсов в организации»

Задача 1 «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале».

Описание ситуации В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в трудовых ресурсах строительной организации. Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

Постановка задачи

На первом этапе, используя метод «мозгового штурма», следует сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

На втором этапе группа студентов разбивается на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой подгруппе кратко обсудить и записать «за» и «против» использования каждого источника. На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из подгрупп.

Методические указания

Этап 1. Группировка источников покрытия дополнительной потребности в трудовых ресурсах может выглядеть следующим образом:

- 1) объявления (в любых средствах массовой информации);

2) агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);

3) контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);

4) прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?

2. Какая разница между данными источниками?

3. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

Этап 2. Предлагаемые аргументы «за» и «против»:

Объявления	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота публикаций	сильная конкуренция
гибкость размера объявления	нет специализации
сконцентрированность в определенных географических областях	приходится платить за тех, кому информация не интересна
	длительный срок публикации
трудно игнорировать	плата за обращение к тем, кому это не нужно
широкие возможности выбора	
может достичь тех, кто не активно ищет работу	
источник знания среднерыночной заработной платы	
Агентства	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота поиска	возможное нарушение конфиденциальности
возможность замены кандидата, не прошедшего испытательный срок	
	увеличение затрат на подбор персонала
набор профессиональных независимых кандидатов	
	возможная «утечка» персонала
получение оперативной информации о состоянии рынка	расходы являются затратной частью
возможность получения скидок	
гуманный подход к сокращенному персоналу	
отсутствие судебных дел	
повышается имидж организации	
Контакты	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
хорошее знание кандидатов	ограниченные возможности выбора
низкие затраты на привлечение	возможность появления «запанибратства»
	формальная оценка при найме и, как правило, низкие прогностические результаты
	минимальный соревновательный характер
Прямой подход	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
целенаправленный характер поиска кандидата	
упреждающий характер	затраты времени на не всегда результативные действия

организация может и не понимать, что у нее есть вакансии, пока не появится кандидат	низкая конкуренция
---	--------------------

Этап 3. Совместное обсуждение полученных аргументов «за» и «против» использования тех или иных источников покрытия дополнительной потребности в персонале, принятие решений - в какой из ситуаций эффективнее обращение к тому или иному источнику.

Задача № 2. В связи с увеличением объема производства организации необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. С этой целью необходимо:

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе по таблице 1, рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
- проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени;
- разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Баланс рабочего времени одного рабочего в год (при 40-часовой рабочей неделе)

Таблица 1

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году в %	На плановый год	
		по плану	фактически		кол-во	в % к факту
1	2	3	4	5 = (зр. 4/3) 100%	6	7 = (зр. 6/4) 100 %
1.	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0	365	100
2.	Количество нерабочих дней					
	в том числе:					
	выходных	107	107	100,0	104	
	праздничных	10	10	100,0	5	
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр. 1 + стр. 2)	?	?	?	?	?
4.	Неявки на работу, дни - всего	?	?	?	?	?
	в том числе					
	очередные и дополнительные отпуска	18,2	19,5	?	?	?
	учебные отпуска	1,4	1,6	?	?	?
	отпуска по беременности и родам	0,8	0,8	?	?	?
	неявки по болезни	6,1	6,0	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом	2,4	2,8	?	?	?
	неявки с разрешения администрации	1,2	1,0	?	?	?
	целосменные простои (по отчету)	-	0,5	-	-	-

	прогулы (по отчету)	-	0,2	-	-	-
5.	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр. 3- стр. 4)	?	?	?	?	?
6.	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7.	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч - всего	0,03	0,04	?	?	?
	в том числе					
	перерывы для кормящих матерей	0,01	0,01	?	?	-
	сокращенный рабочий день для подростков	0,02	0,01	?	?	?
	внутрисменные простои (по отчету)	-	0,02	-	-	-
8	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр. 6-стр. 7)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 - стр. 5)	?	?	?	?	?

Методические рекомендации по решению: порядок расчета показателей представлен в расчетной таблице (выделен курсивом).

Задача № 3. На основе имеющихся исходных данных (таблица 1), представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала организации, используя метод Розенкранца.

Исходные данные для решения задачи

Таблица 1

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную -1,1.

Решение: для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

T - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{нрв} =$ (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) \times (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) \times (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}.$$

Таким образом:

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900 \text{ ч.}$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

Определение расчетной численности персонала:

$$Ч_p = (2900 / 1920) 1,6 = 3 \text{ чел.}$$

Ответ: принимаемая численность - 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Задача № 4. «Подбор и отбор персонала»

Описание:

Организация в связи с увеличением объемов выполняемых работ необходимо выполнить пересчет потребности в трудовых ресурсах. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь трудовые ресурсы (по всем категориям работников строительной организации).

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу сотрудник отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала - собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны - претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.

3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).

4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).

5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо - претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Задача № 5. Перечислите структуру потенциала человеческих ресурсов организации и ключевые параметры для оценки каждого из структурных потенциалов. Решение оформите в таблице 1.

Система критериев оценки потенциала человеческих ресурсов организации

Таблица 1

Структурные потенциалы	Ключевые параметры оценки структурных составляющих потенциала человеческих ресурсов
<i>Психофизиологический</i>	<i>Половозрастной состав; Состояние здоровья работников; Работоспособность; Тип нервной системы; Темперамент; Ценностные ориентиры</i>
Профессионально-квалификационный	...
Творческий потенциал	...
Инновационный	...
Карьерный	...

Методические рекомендации по решению: далее таблица заполняется согласно примеру (в таблице 1 выделен курсивом).

Типовые задачи по разделу № 4 «Динамика и оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации»

Задача № 1 . Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой в организации по данным баланса численности работников (человек), представленной в таблице 1

Баланс численности работников организации

Таблица 1

Показатели	Значение
Списочный состав на начало отчетного периода	6714
Принято в течение отчетного периода - всего	266
В том числе по источникам:	
выпускники учебных заведений	84
перевод с других предприятий	5
направлены органами трудоустройства	12
приняты самим предприятием	165
Выбыло в течение отчетного периода - всего	388
В том числе по причинам:	
перевод на другие предприятия - окончание срока договора.	67
переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом	82
по собственному желанию	196
увольнение по сокращению штатов	30
увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	13
Состояло в списочном составе на конец отчетного периода	6592
Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период	6060
Среднесписочное число работников	6653

Решение: коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$K_m = \frac{P_e}{P_H}$$

где K_m - коэффициент текучести кадров;

P_e - численность работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины);

P_H - среднесписочное число работников на начало периода;

$$K_m = \frac{196 + 13}{6714} = 0,031 (3,1 \%)$$

Коэффициент удовлетворенности трудовых ресурсов своей работой на предприятии рассчитывается по формуле:

$$K_y = 1 - \frac{P_{сж}}{P_{ср}}$$

где K_y - коэффициент удовлетворенности трудовых ресурсов своей работой на предприятии;

$P_{сж}$ - число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию;

$P_{ср}$ - среднесписочная численность работников на предприятии.

$$K_y = 1 - \frac{196}{6653} = 0,971$$

Ответ: таким образом, по сравнению со среднесписочной численностью работников на начало периода в течение года численность выбывших сотрудников (по причинам, рассмотренным в таблице 1) оставила 3,1 %. Значение коэффициента удовлетворенности трудовых ресурсов своей работой на предприятии приближено к 1, что означает высокую степень удовлетворенности трудовых ресурсов работой на предприятии.

Задача № 2. В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 27-и лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

Решение: расчет коэффициента интенсивности текучести рассчитывается по формуле:

$$K_{u.m.} = \frac{P_{ei}}{P_i}$$

где $K_{u.m.}$ - коэффициент интенсивности текучести трудовых ресурсов;

P_{ei} - доля i-й категории работников, в числе выбывших по причинам текучести;

P_i - доля этой же категории работников в структуре работающих на предприятии.

$$K_{u.m.} = \frac{25}{10} = 2,5$$

Ответ: коэффициент интенсивности текучести трудовых ресурсов до 27 лет на предприятии – 2,5. Это означает, что интенсивность текучести среди молодых работников до 27 лет в 2,5 раза выше средней интенсивности текучести на предприятии.

Задача № 3. Рассчитайте коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч.), представленные в таблице 1. Результат расчетов необходимо прокомментировать.

Сведения о фонде рабочего времени

Таблица 1

Показатели	Значение
Отработано всего	894 240
Число чел./ч неявок на работу – всего:	141 152
В том числе:	
очередные отпуска	72 320
отпуска по учебе	1768
отпуска в связи с родами	2832
болезни	46 112
прочие неявки, разрешенные законом	8160
неявки за свой счет с разрешения администрации	1056
прогулы	1784
вынужденные отгулы по инициативе администрации	7120
Праздничные и выходные дни	383 064

Решение: расчет показателя абсентеизма выполняется по следующей формуле:

$$A = \frac{P_n}{P} \times 100 \%$$

где A - показатель абсентеизма;

P_n - общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе администрации;

P - общий баланс рабочего времени организации за год.

$$A = \frac{46\,112 + 8160 + 1056 + 1784}{894240} \times 100 \% = 6,4 \%$$

Ответ: уровень абсентеизма на предприятии составляет 6,4 %, это означает, что 6,4 % времени на производство «теряется» в течение года по причине отсутствия работников на рабочем месте.

Задача № 4. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации. Оцените экономическую целесообразность привлечения специалиста по найму в организации. Исходные данные для расчета представлены в таблице 1.

Исходные данные для оценки экономической целесообразности привлечения специалиста по найму в организацию

Таблица 1

Показатели	Значение
Доходы организации	10 000 000 р. в год.
Текущие расходы	7000 000 р. в год
Единовременные затраты	250 000 р. в год
Полезный фонд рабочего времени директора	1920 ч. в год
Заработная плата специалиста по найму	60 000 р. в мес.
Страховые взносы	30 % ежемесячно

Решение:

1. Определим годовую экономию времени директора вследствие введения должности специалиста по найму:

$$1920 \times 15 \% = 288 \text{ ч.}$$

2. Доля доходов директора за год:

$$1000\,000 \times 30 \% = 3\,000\,000 \text{ р.}$$

3. Доход, директора за один час работы:

$$\frac{3000000}{1920} = 1\,562,5 \text{ р.}$$

4. Полученный доход, который получит директор в случае введения должности специалиста по найму, составит:

$$1\,562,5 \times 288 = 450\,000 \text{ р.}$$

5. В связи с введением новой должности - специалиста по найму организация увеличит текущие затраты на величину заработной платы специалиста и налога на нее. Сумма этих затрат составит:

$$60\,000 \times 12 + 60\,000 \times 30\% \times 12 = 720\,000 + 216\,000 = 936\,000 \text{ р.}$$

6. Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам - индекс доходности инвестиций (ИД):

$$\text{ИД} = \frac{10\,000\,000 + 450\,000}{7\,000\,000 + 250\,000 + 936\,000} = \frac{10\,450\,000}{8\,186\,000} = 1,3$$

Ответ: так как индекс доходности инвестиционного проекта по привлечению в организацию специалиста по найму больше 1, то проект следует признать экономически целесообразным.

Примерный перечень тестовых заданий

Раздел 1 «Человеческие ресурсы как объект управления»

1. Укажите теории управления о роли человека в организации:

- а) классические;
- б) теория человеческих отношений;
- в) теория человеческих ресурсов;
- г) все ответы верны.

2. Укажите какую (какие) теорию управления о роли человека в организации характеризует следующая характеристика : «Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это»:

- а) классические;
- б) теория человеческих отношений;
- в) теория человеческих ресурсов;
- г) нет верного ответа.

3. Укажите представителей классических теорий управления о роли человека в организации:

- а) Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастаев, П.М. Керженцев;
- б) Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк;
- в) А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор.

4. В каком временном периоде зарождается идея о формировании системы управления персоналом организации и об экономической его эффективности?

- а) 1950-1960 гг.;
- б) 1960-1970 гг.;
- в) 1970-1980 гг.;
- г) 1980-1990 гг.;
- д) с 1990 г. по н.в.

5. Человеческий фактор – это:

- а) система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев и групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивает прогрессивное развитие общества;
- б) совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация;
- в) возможные реальные и потенциальные силы персонала, которые реально могут быть задействованы организацией для достижения своих целей;
- г) интегральная характеристика, сочетающая в себе знания, навыки, ценности, нормы, модели поведения, необходимые для выполнения работы в соответствии с целями и ценностями организации.

Раздел 2 «Управление человеческими ресурсами: принципы и методы»

1. Как иначе называются административные методы управления человеческими ресурсами?

- а) экономические;
- б) организационно-распорядительные;
- в) социально-психологические;

г) нет верного ответа

2. Что является объектом стратегии управления человеческими ресурсами?

- а) занятость, компетенции;
- б) персонал, трудовой потенциал;
- в) персонал, личностный потенциал

3. На что направлена система управления человеческими ресурсами?

- а) на рассмотрение сущности человеческих ресурсов организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления человеческими ресурсами;
- б) на формирование целей, функций, организационной структуры управления человеческими ресурсами, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений;
- в) на организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации.

4. На что направлена технология управления человеческими ресурсами?

- а) на рассмотрение сущности человеческих ресурсов организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления человеческими ресурсами;
- б) на формирование целей, функций, организационной структуры управления человеческими ресурсами, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений;
- в) на организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации.

5. От чего зависят стратегические действия в процессе управления человеческими ресурсами?

- а) от типа конкурентной стратегии организации;
- б) от стадии жизненного цикла;
- в) от миссии организации на рынке;
- г) от способа реализации стратегии деятельности организации;
- д) все ответы верны

Раздел 3 «Планирование и развитие человеческих ресурсов в организации»

1. На что ориентировано социальное планирование в процессе управления человеческими ресурсами?

- а) устанавливает место и роль сотрудников в организации, позволяет выделять лидеров и осуществлять их поддержку, связать мотивацию людей с конечным результатом производства, обеспечивает коммуникативные процессы в деятельности организации и определяет способы разрешения конфликтов;
- б) формирует социальные цели деятельности организации и социальные нормативы;
- в) координирует действия работников по достижению поставленных целей;
- г) нет верного ответа.

2. Укажите цели планирования человеческих ресурсов?

- а) цели кадровой стратегии;
- б) кадровые цели;
- в) Все варианты верны.

3. Верно ли утверждение, что инструментом долгосрочного кадрового планирования является план человеческих ресурсов?

- а) нет;
- б) да.

4. Какие количественные методы могут быть использованы для планирования работников?

- а) балансовый метод;
- б) нормативный метод;
- в) метод экспертной оценки;
- г) метод Дельфи.

5. По каким категориям работников осуществляется планирование работников?

- а) действующие работники;
- б) новички;
- в) потенциальные работники;
- г) работники, покинувшие организацию;
- д) все варианты верны.

Раздел 4 «Динамика и оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации»

1. Верно ли утверждение, что при работе со сложными сотрудниками, если они относятся к пассивному типу личностей, необходимо не позволять им избежать ответственности за неприятную ситуацию и избежать ответственности за проступок?

- а) нет;
- б) да.

2. Перечислите виды управленческих решений, направленных на сокращение текучести кадров в организации?

- а) технико-экономические;
- б) организационные;
- в) социально-психологические;
- д) все варианты верны.

3. Верно ли утверждение, что основными показателями оценки производительности труда являются выработка и трудоемкость?

- а) нет;
- б) да.

4. Укажите последовательность этапов процесса управления текучестью кадров?

- а) определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров;
- б) определение уровня текучести кадров;
- в) разработка управленческих решений, направленных на преодоление излишнего уровня текучести кадров;
- г) определение причин текучести кадров.

5. Какие виды трудоемкости классифицируют исходя из характера и назначения затрат труда?

- А) Нормативная;
- Б) Фактическая;
- В) Плановая;
- Г) Нет верных вариантов.

Перечень правильных ответов

Вопрос	Ответ
Раздел № 1 «Человеческие ресурсы как объект управления»	
1	г
2	а
3	а
4	б
5	а
Раздел № 2 «Управление человеческими ресурсами: принципы и методы»	
1	б
2	а
3	б
4	в
5	д
Раздел № 3 «Планирование и развитие человеческих ресурсов в организации»	
1	б
2	в
3	б
4	а,б
5	д
Раздел № 4	
«Динамика и оценка эффективности управления человеческими ресурсами организации»	
1	б
2	д
3	б

4	б,а,г,в
5	а,б,в

2. Формы промежуточной аттестации


Экзамен по дисциплине проходит в период экзаменационной сессии в виде письменного экзамена и заключается в ответе на вопросы экзаменационного билета, содержащего 2 вопроса.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Определение роли человеческого фактора в процессе деятельности организации;
2. Человеческие ресурсы – самый ценный актив организации;
3. Компетенции человеческих ресурсов организации как основные конкурентные преимущества организации;
4. Особенности и отличия процесса человеческими ресурсами от процесса управления персоналом;
5. Изменение функций процесса управления человеческими ресурсами;
6. Современные требования к специалисту по управлению персоналом;
7. Функции менеджера по управлению персоналом;
8. Роль и место кадровой службы в структуре организации;
9. Служба управления персоналом: набор полномочий и ответственность;
10. Оценка трудоемкости функций службы управления персоналом;
11. Особенности построения системы управления человеческими ресурсами организации;
12. Миссия, цели, задачи и функции службы управления персоналом (человеческими ресурсами организации);
13. Структура и профессиональный состав службы управления персоналом;
14. Техническая документация, необходимая для эффективного управления персоналом;
15. Механизмы реализации целей и задач кадровых служб;
16. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами организации;
17. Принципы управления человеческими ресурсами;
18. Методы управления человеческими ресурсами: административные, экономические, социально-психологические;
19. Рассмотрение деловых ситуаций по определению типов кадровой политики;
20. Принципы управления персоналом;
21. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические;
22. Обзор стратегий управления человеческими ресурсами организации;
23. Перспективы развития стратегического управления человеческими ресурсами в РФ;
24. Составление сетевого графика внедрения системы стратегического управления человеческими ресурсами организации;
25. Выбор стратегии управления человеческими ресурсами организации;
26. Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления человеческими ресурсами организации;
27. Разработка организационно-экономических решений по достижению стратегических целей управления человеческих ресурсов организации;
28. Регулирование трудовых отношений на основе коллективного договора;
29. Конфликты в системе управления персоналом - виды, формы и методы преодоления конфликтов;
30. Конфликты в коллективе;
31. Трудовые споры и конфликты, порядок их разрешения;
32. Источники покрытия деловой потребности в персонале;
33. Планирование привлечения персонала;
34. Анализ баланса рабочего времени административно-управленческих работников организации;
35. Анализ баланса рабочего времени работников организации;
36. Определение потребности в трудовых ресурсах организации;
37. Планирование показателей труда организации;
38. Этапы адаптации трудовых ресурсов организации;
39. Подбор и отбор персонала в организации;

40. Оценка структуры потенциала человеческих ресурсов организации.
41. Система ключевых критериев оценки, потенциала работников организации;
42. Оценка уровня развития потенциала человеческих ресурсов организации, и определение направлений его развития и повышения эффективности использования;
43. Оценка результативности труда персонала организации;
44. Оценка текучести кадров и абсентизма.
45. Оценка эффективности проекта, введения должности специалиста по найму;
46. Определение экономической эффективности внедрения проекта, обучения персонала организации.

Примерная структура билета

	<p>Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный технический университет»(ФГБОУ ВО «СамГТУ»).</p> <p>Филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Белебее Республики Башкортостан</p>
<p>Кафедра <i>Строительство</i></p> <p>ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1</p> <p>по дисциплине (модулю) « Управление человеческими ресурсами»</p> <p style="text-align: right;">Курс 4</p> <p>Код направления подготовки 38.03.02. <i>БФ СамГТУ</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование привлечения персонала; 2. Анализ баланса рабочего времени административно-управленческих работников организации <p>Составил: Доцент _____ О.В.Валеева (подпись) « ____ » _____ 20__ г.</p> <p>Утверждаю: Зав. кафедрой _____ М.Е.Сапарёв (подпись) « ____ » _____ 20__ г.</p>	

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Таблица 5

Компетенция	Оценочные средства			
	Текущий контроль			Промежуточный контроль
	Вопросы к устному опросу	Задачи	Тест	Вопросы экзаменационного билета
	Практические занятия			экзамен
	Разделы 1,2,3,4			Разделы 1,2,3,4
ОПК-3-I	З 1(ОПК-3)-I, З 2(ОПК-3)-I, З 3(ОПК-3)-I, З 4(ОПК-3)-I, У 1(ОПК-3)-I, У 2(ОПК-3)-I, У 3(ОПК-3)-I, В 2(ОПК-3)-I, В 3(ОПК-3)-I.			З 1(ОПК-3)-I, З 2(ОПК-3)-I, З 3(ОПК-3)-I, З 4(ОПК-3)-I, У 1(ОПК-3)-I, У 2(ОПК-3)-I, У 3(ОПК-3)-I, В 2(ОПК-3)-I, В 3(ОПК-3)-I.
ПК-1-I	З 1(ПК-1)-1, З 3(ПК-1)-1, У 1(ПК-1)-1, У 2(ПК-1)-1, У 3(ПК-1)-1, В 1(ПК-1)-1, В 3(ПК-1)-1, В 4(ПК-1)-1, В 5(ПК-1)-1.			З 1(ПК-1)-1, З 3(ПК-1)-1, У 1(ПК-1)-1, У 2(ПК-1)-1, У 3(ПК-1)-1, В 1(ПК-1)-1, В 3(ПК-1)-1, В 4(ПК-1)-1, В 5(ПК-1)-1.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Практически учебная дисциплина призвана формировать общепрофессиональные (ОПК-3) и профессиональные (ПК-1) компетенции поэтапно:

1-й этап: оценивание уровня достижения каждого из запланированных результатов обучения – дескрипторов (знаний, умений, владений) в соответствии со шкалами и критериями, установленными картами компетенций ОП (Приложение к ОП 1). Экспертной оценке преподавателя подлежат уровни сформированности отдельных дескрипторов, для оценивания которых предназначена данная оценочная процедура текущего контроля или промежуточной

аттестации согласно матрице соответствия оценочных средств результатам обучения по дисциплине (раздел 3.3 Фонда оценочных средств).

2-й этап: интегральная оценка достижения обучающимися запланированных результатов обучения по итогам отдельных видов текущего контроля и промежуточной аттестации.

Характеристика процедур текущего и итогового контроля по дисциплине

Таблица 6

№	Наименование оценочного средства	Периодичность и способ проведения процедуры оценивания	Методы оценивания	Виды выставляемых оценок	Способ учета индивидуальных достижений обучающихся
1.	Вопросы к устному опросу	Систематически на практических занятиях /устно.	экспертный	Зачёт / Не зачёт	рабочая книжка преподавателя
2.	Задачи	Систематически на практических занятиях / письменно.	экспертный	Зачёт / Не зачёт	рабочая книжка преподавателя
3	Тест	По окончании изучения дисциплины / письменно.	экспертный	Зачёт / Не зачёт	рабочая книжка преподавателя
3.	Вопросы экзаменационного билета	По окончании изучения дисциплины / устно.	экспертный	по пятибалльной шкале	Рабочая книжка преподавателя, ведомость, зачетная книжка

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Б1.Б.03.10 Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки (специальность)	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Заочная
Выпускающая кафедра Кафедра-разработчик	Менеджмент Строительство

Курс	Час. /з.е.	Лекции, час.	Лаб.раб, час.	Практ. зан., час.	КСР	СРС	Контроль	Форма контроля
4	180/5	6	-	8	5	152	9	Экзамен
Итого	180/5	6	-	8	5	152	9	Экзамен

Дисциплина (модуль) относится к *базовой* части учебного плана.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций:

Общепрофессиональных:	
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
Профессиональных:	
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры


Изучение дисциплины направлено на изучение вопросов, связанных с определением роли человеческих ресурсов в процессе деятельности хозяйствующего субъекта. Дисциплина позволяет студентам изучить принципы и методы управления человеческими ресурсами, основы планирования движения трудовых ресурсов, оценки их потенциала и определение направлений развития и использования потенциала работников организации.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме устного опроса, решение задач, и теста по практическим занятиям, промежуточный контроль в форме экзамена.



УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала ФГБОУ ВО «СамГТУ»
в г. Белебее Республики Башкортостан


Л.М. Инаходова
26 мая 2022 г.

Дополнения и изменения к рабочей программе дисциплины (модуля)

Б1.Б.03.10 Управление человеческими ресурсами

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профилю подготовки «Экономика и управление на предприятиях топливно-энергетического комплекса»

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

25) Пункт 3 Фондов оценочных средств п. 3.2 Формы промежуточной аттестации дополнить разделом «Типовые задания для проведения промежуточной аттестации».

Разработчик дополнений и изменений:

доцент, к.э.н., доцент

(должность, степень, ученое звание)


(подпись)

О.В. Валеева

(ФИО)

Дополнения и изменения рассмотрены и одобрены на заседании кафедры
26 мая 2022 г., протокол № 4.

Заведующий кафедрой


(подпись)

А.А. Цынаева

(ФИО)

Типовые задания для проведения промежуточной аттестации

Компетенции:

ОПК-3 Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

ПК-1 Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Номер задания	Содержание вопроса	Компетенция	Время выполнения задания, мин
1	Приток новых людей и идей в организацию уменьшает такой комплекс кадровых мероприятий, как: а) формирование, обучение, стимулирование внутри самой организации б) использование международных кадров в) компенсационная политика	ОПК-3	2
2	Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры: а) горизонтального типа б) вертикального типа в) центростремительного типа	ОПК-3	2
3	К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят: а) низкие затраты на адаптацию персонала б) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников в) появление новых импульсов для развития	ОПК-3	2
4	Стратегия, предполагающая постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода; применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями: а) эволюционная б) роста в) реактивная	ОПК-3	2
5	Какое название носит принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы: а) комплексность б) методичность в) системность	ОПК-3	2
6	Какое название носит модель, выстроенная по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации: а) нормированная б) механистическая в) программированная	ОПК-3	2

7	<p>Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:</p> <p>а) комплексная оценка качества работы б) оценка личных и деловых качеств в) оценка результатов труда</p>	ОПК-3	2
8	<p>Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:</p> <p>а) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства в) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства</p>	ОПК-3	2
9	<p>Что относится к причинам снижения эффективности программ по повышению квалификации персонала со стороны заказчика:</p> <p>а) синдром «новое-поверх-старого» б) наличие системы оценки потребности планирования обучения в) отсутствие системы оценки потребности планирования обучения</p>	ОПК-3	2
10	<p>Какое название носит развитие карьеры сотрудника в рамках одной организации:</p> <p>а) карьера «перепутье» б) внутриорганизационное развитие карьеры в) внутрипрофессиональный карьерный рост</p>	ОПК-3	2
11	<p>Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:</p> <p>а) более медленная верификация идей и информации б) единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений в) более быстрая верификация идей и информации</p>	ОПК-3	2
12	<p>Что из представленного ниже относится к преимуществам группового решения перед индивидуальным способом решения проблем:</p> <p>а) присутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала б) отсутствие сложностей при реализации решения, связанных с сопротивлением персонала в) единомыслие, ведущее к принятию бесконфликтных решений</p>	ОПК-3	2
13	<p>Какое название носит назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый, более высокий пост; среди выдвижений наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей:</p> <p>а) вертикальное перемещение (выдвижение) б) внутрипрофессиональный карьерный рост в) внутриорганизационное развитие карьеры</p>	ОПК-3	2
14	<p>Под процессом набора персонала понимается:</p> <p>а) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности б) прием сотрудников на работу в) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность</p>	ОПК-3	2
15	<p>Как называется состояние душевного и поведенческого расстройства, которое связано с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации:</p> <p>а) стресс</p>	ОПК-3	2

	б) аффект в) страсть		
16	Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности: а) фирмы; б) населения; в) побуждающие людей к действию.	ПК-1	2
17	Двухфакторную теорию мотивации разработал: а) А. Маслоу; б) Ф. Герцберг; в) В. Врум	ПК-1	2
18	В пирамиде потребностей А. Маслоу 4 ступень – это: а) потребности в безопасности; б) потребность в самоактуализации; в) потребность в признании.	ПК-1	2
19	Согласно теории Маслоу ... является высшей в иерархии: а) потребности в безопасности; б) потребность в самореализации; в) потребность в любви и принадлежности.	ПК-1	2
20	Модель Портера-Лоулера относится к: а) процессуальным теориям мотивации; б) классическим теориям мотивации; в) двухфакторным теориям мотивации.	ПК-1	2
21	Каким образом удовлетворяются потребности высшего порядка? а) материальным способом б) внутренним образом в) признанием г) внешним способом	ПК-1	2
22	В структуру заработной платы входит? а) персонал б) себестоимость в) убытки г) вес	ПК-1	2
23	Выберите способы, которые относят к нематериальной мотивации? а) стандартные б) корпоративные в) официальные г) оригинальные	ПК-1	2
24	Выберите основную причину ухода сотрудника из компании? а) заработная плата б) коллектив в) личность руководителя г) график работы	ПК-1	2
25	Какая бывает форма проявления текучести кадров? а) увольнение б) замещение должности в) подбор персонала г) уход сотрудника в декретный отпуск	ПК-1	2
26	Какая бывает форма оценки лояльности персонала? а) питание с коллективом в общей столовой б) переработка в) активное участие в корпоративной жизни г) обращение на «Ты»	ПК-1	2
27	К глобальной теории потребности А. Маслоу относят...? а) выявление потребностей б) применимость на практике теории потребностей А. Маслоу в) измерение потребностей г) определение уровня потребностей	ПК-1	2

28	В чем особенность японской системы мотивации? а) командность б) клановость в) терпимость г) результативность	ПК-1	2
29	На каком этапе жизненного становления человека происходит удовлетворение потребности в безопасности? а) подростковый возраст б) на всех возрастных этапах в) детский возраст г) пенсионный возраст	ПК-1	2
30	Что из нижеперечисленного относится к форме оценки лояльности сотрудников? а) работа во внеурочные часы б) курение на этажах компании в) маркетинг компании г) стаж	ПК-1	2
31	От чего зависит установление заработной платы? а) от трудового вклада б) от минимального размера оплаты труда на рынке в) от способностей сотрудника г) от мнения учредителя компании	ПК-1	2
32	Что помогает сделать личная система? а) сменить руководство б) найти новое место работы в) усовершенствовать свое поведение г) изменить свои должностные обязанности	ПК-1	2
33	Внутреннее состояние, направляющее поведение человека; позиция, предрасполагающая субъекта действовать определенным целесообразным образом, — это: а) мотивация б) склонность в) отношение г) мышление	ПК-1	2
34	К основным характеристикам кадровой политики организации относится: а) значимость роли персонала б) планирование человеческих ресурсов в) организационное планирование г) анализ потенциалов персонала	ПК-1	2
35	К важным характеристикам работы, привлекающим и отталкивающим людей, относится характер: а) стимулирования досрочного выхода на пенсию б) интеграции управления персоналом со стратегией бизнеса в) взаимодействия с другими людьми во время работы г) количественного и качественного планирования персонала	ПК-1	2
36	Функционирующая в рамках кадровой политики система отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека как в интересах самого человека, так и организации.	ОПК-3	3
37	Управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации.	ОПК-3	3
38	Действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретного этапа развития организации.	ОПК-3	3
39	Политика, определяющая регулирование информационных потоков, которая нацелена на оперативный сбор качественной,	ОПК-3	3

	достоверной информации для принятия управленческих решений, передачу информации по вертикали.		
40	Стратегический инструмент, позволяющий ориентировать персонал на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить общение между ними.	ОПК-3	3
41	Планирование человеческих ресурсов, которое призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречивости требований, вытекающих, с одной стороны, из задач, стоящих перед организацией, а с другой, — из интересов и потребностей работников.	ОПК-3	3
42	<i>(Указать вид)</i> кадровая политика – система правил и норм, которая предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию.	ОПК-3	3
43	<i>(Указать вид)</i> кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.	ОПК-3	3
44	<i>(Указать вид)</i> кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией.	ОПК-3	3
45	<i>(Указать вид)</i> кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется тем, что организация включает новый персонал только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит из числа работников организации.	ОПК-3	3
46	<i>(Указать вид)</i> кадровая политика – система правил и норм, которая характеризуется тем, что у руководства организации имеется программа действий в отношении персонала, и кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий.	ОПК-3	3
47	<i>(Указать вид)</i> кадровая политика – система правил и норм, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем.	ОПК-3	3
48	Концентрированное выражение смысла создания организации, она определяет целесообразность самого ее возникновения и/или существования на рынке, то, что делает ее уникальной.	ОПК-3	3
49	Система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и действуют входящие в нее люди.	ОПК-3	3
50	Цель управления человеческими ресурсами	ОПК-3	5
51	Распределение рабочего времени работника по различным видам деятельности с выделением времени простоев и перерывов в работе, входящих в состав оплачиваемого времени.	ПК-1	3
52	Результат установления соответствия спроса на труд и предложения труда (для наемных работников), находящий свое выражение в осуществлении ими трудовой деятельности	ПК-1	3
53	Основная часть трудового вознаграждения, имеющая материальную форму и обладающая большим (основная заработная плата) или меньшим (дополнительная заработная плата) постоянством.	ПК-1	3

54	Часть рабочей силы, постоянно закрепленная за предприятием (в отличие, скажем, от временных работников и консультантов), т.е. постоянная часть его персонала.	ПК-1	3
55	Соглашение, заключаемое, как правило, в письменной форме и определяющее взаимные права и обязательства подписавших его участников.	ПК-1	3
56	Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов; серьезное разногласие, острый спор.	ПК-1	3
57	Система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала.	ПК-1	3
58	величина, определяемая отношением количества работников, принятых на работу за данный период, к среднесписочной численности работников	ПК-1	3
59	величина, определяемая по формуле $K_s = 1 - \frac{P_v - (P + P_{,,})}{P}$, где P_v - количество выбывших работников (прежде всего по причине текучести рабочей силы); P'' - численность вновь принятых работников; P - среднесписочная численность работников в предшествующий период	ПК-1	3
60	отношение числа работников, покинувших организацию вследствие текучести, к среднесписочной численности работников	ПК-1	3
61	авторитетный член организации или малой группы, за которым в коллективе признается право принимать ответственные решения в значимых для него (коллектива) ситуациях	ПК-1	3
62	использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации	ПК-1	3
63	Совокупность мотивов, определяющих основные параметры трудовой деятельности; составная часть системы управления персоналом, заключающаяся в формировании, поддержании и непрерывной адаптации мотивов трудовой деятельности применительно к отдельным работникам и их группам.	ПК-1	3
64	Неспособность выполнять работу	ПК-1	3
65	сумма денег, полученная работником за определенный период времени без учета их покупательной способности.	ПК-1	3
66	система взаимосвязи работников с менеджерами и между собой, со средствами производства и информационными системами	ПК-1	3
67	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.	ПК-1	3
68	работники, выполняющие работу на данном предприятии на основе отношений найма.	ПК-1	3
69	не обладающее гарантированностью единовременное денежное вознаграждение работника за достижение некоторых качественных показателей.	ПК-1	3
70	периодическая и заранее запланированная смена выполняемых работником производственных функций с целью устранения односторонних перегрузок, усиления взаимосвязи работников, повышения их гибкости.	ПК-1	3