


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета энергетике и управления
(наименование факультета)


А.С. Гудим
(подпись, ФИО)

«04» 09 2020.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Управление персоналом

Направление подготовки	38.03.04 <i>«Государственное и муниципальное управление»</i>
Направленность (профиль) образовательной программы	<i>Управление государственными проектами и программами</i>
Квалификация выпускника	<i>бакалавр</i>
Год начала подготовки (по учебному плану)	2020
Форма обучения	<i>заочная</i>
Технология обучения	<i>традиционная</i>

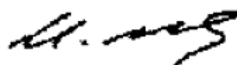
Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
2	4	4

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
<i>Экзамен</i>	<i>Кафедра ММГУ – Менеджмент, маркетинг и государственное управление</i>

Комсомольск-на-Амуре 2020

Разработчик рабочей программы:

Доцент, канд. экон. наук, доцент
(должность, степень, ученое звание)



(подпись)

И.С. Капустенко
(ФИО)

СОГЛАСОВАНО:
Заведующий кафедрой
ММГУ



(подпись)

И.Г. Усанов
(ФИО)

1 Общие положения

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.12.2014 № 1567, и основной образовательной программы подготовки бакалавров по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Практическая подготовка реализуется на основе:

Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел Квалификационные характеристики должностей специалистов, осуществляющих работы в сфере п.25. Регулиров. экономики, регионального разв., деятельности хоз-х субъектов и предпринимательства:

- ДО-1 умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение.

Задачи дисциплины	Исходя из теоретических положений управления и обобщения практического опыта, раскрыть содержание, организационные формы проведения работ в области управления персоналом в сфере своей профессиональной деятельности
Основные разделы / темы дисциплины	1 Методология управления персоналом 2 Мотивация трудовой деятельности персонала 3 Групповая динамика и руководство 4 Оценка результатов деятельности персонала организации

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Процесс изучения дисциплины «Управление персоналом» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 1):

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	Перечень знаний	Перечень умений	Перечень навыков
Профессиональные (ПК)			
ПК -2 владением 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 форми-	Знать: методологии управления персоналом	Уметь: выстраивать концепцию управления персоналом	Владеть: современным инструментарием управления персоналом в организации
	Знать: стратегии управления персоналом организации и осуществление мероприятий, направленных на ее реализацию	Уметь: проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения	Владеть: навыками разработки и применения современных методов технологий управления персоналом

рования ко-манды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры		по ее совершенствованию	
	Знать: составляющие стратегии управления персоналом по уровням решений, виды стратегий бизнеса и технологию управления персоналом	Уметь: применять на практике методы оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда	Владеть: современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации

3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом» изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Дисциплина входит в состав блока 1 «Дисциплины (модули)», относится к вариативной части и является дисциплиной по выбору.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения, навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин: «Теория и практика успешной коммуникации», «Теория организации», «Менеджмент».

Знания, умения и навыки, сформированные при изучении дисциплины «Управление персоналом», будут востребованы при изучении последующих дисциплин: «Методы принятия управленческих решений», «Комплексный анализ хозяйственной деятельности», и при прохождении практик: производственная практика, преддипломная практика.

Дисциплина «Управление персоналом» частично реализуется в форме практической подготовки. Практическая подготовка организуется путем проведения выполнения практических занятий, выполнения расчетно-графической работы.

Дисциплина «Управление персоналом» в рамках воспитательной работы направлена на формирование у обучающихся активной гражданской позиции, уважения к правам и свободам человека, знания правовых основ и законов, воспитания чувства ответственности или умения аргументировать, самостоятельно мыслить, направлена на развитие профессиональных умений и ответственности за выполнение учебно-производственных заданий.

4 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

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 з.е., 144 акад. час.

Распределение объема дисциплины (модуля) по видам учебных занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий

Объем дисциплины	Всего академических часов
Общая трудоемкость дисциплины	144

Объем дисциплины	Всего академических часов
Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего	10
В том числе:	
занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками)	4
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	6
в том числе в форме практической подготовки:	2
Самостоятельная работа обучающихся и контактная работа , включающая групповые консультации, индивидуальную работу обучающихся с преподавателями (в том числе индивидуальные консультации); взаимодействие в электронной информационно-образовательной среде вуза	125
Промежуточная аттестация обучающихся – Экзамен	9

5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебной работы

Таблица 3 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			СРС
	Лекции	Семинарские (практические занятия)	Лабораторные занятия	
1 Методология управления персоналом	1	1	-	30
2 Мотивация трудовой деятельности персонала	1	1	-	30
3 Групповая динамика и руководство	1	2	-	30
4 Оценка результатов деятельности персонала организации	1	2	-	35
ИТОГО по дисциплине	4	6	-	125

*реализуется в форме практической подготовки

Раздел 1. Методология управления персоналом

Концепция управления персоналом. Цели, функции, закономерности, принципы и методы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом

Раздел 2. Мотивация трудовой деятельности персонала

Понятие мотивации трудового поведения персонала в организации. Эволюция тео-

рий мотивации. Понятийный аппарат теории мотивации. Классификация мотивов трудовой деятельности и понятие о мотивационном комплексе. Взаимосвязь мотива и стимула в управлении работников. Понятие мотивации труда и стимулирования труда

Раздел 3. Групповая динамика и руководство

Групповая динамика и руководство: формирование группового поведения в организации; команда и командообразование. Характеристики групп, распределение ролей в группе; эффективность групповой работы. Сущность лидерства, современные подходы к изучению лидерства. Стиль руководства и элементы, его определяющие.

Раздел 4. Оценка результатов деятельности персонала организации

Оценка результатов деятельности персонала организации. Прямые и косвенные показатели, влияющие на достижения результатов. Методы оценки результативности труда управленческих работников. Оценка деятельности подразделения управления персоналом.

6 Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

При планировании самостоятельной работы студенту рекомендуется руководствоваться следующим распределением часов на самостоятельную работу (таблица 4):

Таблица 4 – Рекомендуемое распределение часов на самостоятельную работу

Компоненты самостоятельной работы	Количество часов
Изучение теоретических разделов дисциплины	40
Подготовка к занятиям семинарского типа	39
Подготовка и оформление РГР	15
	125

7 Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации представлен в Приложении 1.

Полный комплект контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), практике хранится на кафедре-разработчике в бумажном и электронном виде.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

8.1 Основная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник / Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 288 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. – Загл. с экрана.

2 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 365 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372566> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

3 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 695 с. // Znanium.com

: электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

4 Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09984-3. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/468476> (дата обращения: 21.04.2021).

5 Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/449872> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

6 Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 402 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/473945> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

7 Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/473946> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

8 Семенова, В. В. Управление персоналом: инновационные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 82 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232486> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

9 Суслов, Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г. В. Суслов. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 154 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1048452> (дата обращения: 10.09.2020). – Режим доступа: по подписке.

10 Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова [и др.] ; под ред. С. И. Сотниковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 513 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1055537> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

8.2 Дополнительная литература

1. Дудин, М. Н. Теория статистики : учебник и практикум для вузов / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников, М. Л. Лезина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 148 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/472994> (дата обращения: 23.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

2. Ендропова, В. Н. Общая теория статистики : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр, 2020. – 608 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068817> (дата обращения: 23.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

3. Общая теория статистики. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / М. Р. Ефимова, Е. В. Петрова, О. И. Ганченко, М. А. Михайлов ; под редакцией М. Р. Ефимовой. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 355 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/431948> (дата обращения: 23.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

4. Теория статистики : учебное пособие для бакалавров / В. В. Ковалев [и др.] ; под ред. В. В. Ковалева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 454 с. // Юрайт : электрон-

но-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/426105> (дата обращения: 23.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

5. Теория статистики с элементами эконометрики в 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / В. В. Ковалев [и др.] ; ответственный редактор В. В. Ковалев. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 348 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/470795> (дата обращения: 23.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

6. Теория статистики с элементами эконометрики. Практикум : учебное пособие для вузов / В. В. Ковалев [и др.] ; под редакцией В. В. Ковалева. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 386 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/469290> (дата обращения: 23.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

7. Шимко, П. Д. Теория статистики : учебник и практикум для вузов / П. Д. Шимко. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 254 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/451000> (дата обращения: 23.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

8.2 Дополнительная литература

1 Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 235 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. – Загл. с экрана.

2 Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. – Москва : РИОР, 2020. – 288 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047094> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

3 Лифшиц, А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.С. Лифшиц. — М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. — 266 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. – Загл. с экрана.

4 Минева, О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала [Электронный ресурс]: учебник - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с. // ZNANIUM.COM: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. – Загл. с экрана.

5 Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 424 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/468572> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

6 Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под ред. А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/468618> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

8.3 Методические указания для студентов по освоению дисциплины

1 Коноплева Г.И. Методические указания по изучению дисциплины «Управление персоналом» для программы подготовки бакалавров по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» для всех форм обучения/Сост. И. Г. Коноплева.- Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВО «КнАГТУ», 2018г.–37 с.

8.4 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

1 Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM. Договор № 4378 эбс ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0006311 000 от 17 апреля 2020 г.

2 Электронно-библиотечная система IPRbooks. Лицензионный договор № ЕП 44/13 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе IPRbooks ИКЗ 20 1 2727000769270301001 0005 001 6311 000 от 27 марта 2020 г.

3 Электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU (периодические издания). Договор № ЕП 44/12 на оказание услуг доступа к электронным изданиям ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0008 001 6311 000 от 02 марта 2020 г.

4 Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. URL: <http://fcior.edu.ru>, – Режим доступа: свободный - Загл. с экрана.

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

1 Естественно-научный образовательный портал федерального портала «Российское образование» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://en.edu.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

2 Научная электронная библиотека eLIBRARY [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>, свободный. – Загл. с экрана.

3 Единое окно доступа к образовательным ресурсам. URL: <http://window.edu.ru/>, – Режим доступа: свободный - Загл. с экрана.

4 Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. URL: <http://fcior.edu.ru>, – Режим доступа: свободный - Загл. с экрана.

8.6 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Таблица 5 – Перечень используемого программного обеспечения

Наименование ПО	Реквизиты / условия использования
MicrosoftImaginePremium	Лицензионный договор АЭ223 №008/65 от 11.01.2019
OpenOffice	Свободная лицензия, условия использования по ссылке: https://www.openoffice.org/license.html
ZOOM	Договор № 2K223/006/38 от 20.11.2020

9 Организационно-педагогические условия

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) — русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

9.1 Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практически) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные

образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

9.2 Занятия лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

9.3 Занятия практического типа

Основой для подготовки к практическому занятию является содержание лекционных занятий. Помимо этого для более глубокого понимания учебного материала необходимо использовать в процессе подготовки к занятиям учебную и учебно-методическую литературу. Показателем полноценной готовности студента к практическому занятию является способность самостоятельно излагать материал, приводить примеры, высказывать собственное мнение/критическое суждение по спорным вопросам и аргументировать свою точку зрения.

Все непонятные для обучающихся вопросы подробно разбираются на практическом занятии. Поэтому при подготовке к данному виду занятия студенту рекомендуется зафиксировать непонятные вопросы (закономерности, формулы, правила и пр.) и задать их преподавателю в начале занятия до проведения опроса

9.4 Занятия семинарского типа

Семинарские занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на семинарских занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, не односложным, содержать ссылки на источники.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание заданий, выполненных на семинарском занятии, входит в накопленную оценку.

9.5 Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

9.6 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств.

Методические указания при работе над конспектом лекции

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Методические указания по самостоятельной работе над изучаемым материалом и при подготовке к практическим занятиям

Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы необходимо стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Методические указания при подготовке к лабораторным работам

Лабораторные работы по дисциплине «Управление персоналом» согласно учебному плану не предусмотрены.

Методические указания по выполнению расчетно-графической работы

РГР – это самостоятельное исследование, которое создано на обоснование теоретического материала по основным темам дисциплины и выработку навыков практического выполнения технико-экономических расчетов. Процесс выполнения РГР включает в себя следующие этапы: сбор и изучение теоретического материала по теме работы; проработка задач, рассмотренных на практических занятиях; написание теоретической части к практическому заданию (формулы, последовательность расчетов); выполнение практической части (расчеты); написание выводов к практической части работы. Выполнение основных этапов контролируется преподавателем и учитывается при проведении текущего контроля успеваемости студентов по дисциплине. В случае оформления работы в соответствии с требованиями студент защищает работу.

10 Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

10.1 Учебно-лабораторное оборудование

Не предусмотрено

10.2 Технические и электронные средства обучения

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 пособия, тематические иллюстрации).

Для реализации дисциплины подготовлены следующие презентации:

- 1 Концепция управления персоналом
- 2 Функции и методы управления персоналом
- 3 Групповая динамика и руководство: формирование группового поведения в организации; команда и командообразование

Лабораторные занятия

Лабораторные занятия не предусмотрены.

Самостоятельная работа

Для успешного выполнения всех разделов самостоятельной работы обучающимся рекомендуется использовать методические указания по темам и лекционным материалам,

рассматриваемым в ходе освоения дисциплины, можно найти на сайте ФГБОУ ВО «КНАГУ», в Интернет сети и библиотеке университета, а также в системном электронном документе (СЭД) Alfresco ФГБОУ ВО «КНАГУ», на сайте кафедры «ММГУ» в УМКД (данные автоматически выводятся в личный кабинет студента).

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

- читальный зал НТБ КНАГУ;
- компьютерные классы (ауд. 228, 324, 331 корпус № 1).

11 Иные сведения

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ¹
по дисциплине

Управление персоналом

Направление подготовки	<i>38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»</i>
Направленность (профиль) образовательной программы	<i>Управление государственными проектами и программами</i>
Квалификация выпускника	<i>бакалавр</i>
Год начала подготовки (по учебному плану)	<i>2020</i>
Форма обучения	<i>заочная</i>
Технология обучения	<i>традиционная</i>

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
2	4	4

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
<i>Экзамен</i>	<i>Кафедра ММГУ – Менеджмент, маркетинг и государственное управление</i>

¹ В данном приложении представлены типовые оценочные средства. Полный комплект оценочных средств, включающий все варианты заданий (тестов, контрольных работ и др.), предлагаемых обучающемуся, хранится на кафедре в бумажном и электронном виде.

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

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	Перечень знаний	Перечень умений	Перечень навыков
Профессиональные (ПК)			
ПК -2 владением 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 ко-манды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Знать: методологии управления персоналом	Уметь: выстраивать концепцию управления персоналом	Владеть: современным инструментарием управления персоналом в организации
	Знать: стратегии управления персоналом организации и осуществление мероприятий, направленных на ее реализацию	Уметь: проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию	Владеть: навыками разработки и применения современных методов технологий управления персоналом
	Знать: составляющие стратегии управления персоналом по уровням решений, виды стратегий бизнеса и технологию управления персоналом	Уметь: применять на практике методы оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда	Владеть: современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации

Таблица 2 – Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
1. Методология управления персоналом	ПК-2	Ситуации «Характеристика концепций управления персоналом»	Активное обсуждение ситуации, участие в дискуссии; четкое изложение видения проблемы; наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности; инициативность, коммуникабельность

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
2 Мотивация трудовой деятельности персонала	ПК-2	Деловая игра «Мотивация персонала»	Свое видение проблемы; появление у студентов нового смысла обсуждаемой проблемы; степень согласованности, возникающая при обсуждении проблемы. Оценка эффективности сформулированного участниками решения: использование при выработке решений рекомендуемых приемов, методов; не превышение лимита времени; наличие в решении новизны, оригинальности, нестандартности; рациональность принятого решения; Оценка межгруппового взаимодействия: быстрота принятия решений; экспертиза решений других групп; аргументированность при защите своих решений; согласованность решения внутри группы; Оценка личностных качеств участников: умение аргументировать и отстаивать свое решение; склонность к риску; умение использовать различные информационные источники; инициативность, исполнительность; самоорганизация; коммуникабельность
3. Групповая динамика и руководство	ПК-2	Практические задания 2.1-2.4	Дает возможность оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия); умение правильно использовать специальные термины и понятия в рамках определенного раздела дисциплины
4. Оценка результатов деятельности персонала организации	ПК-2	Диагностика состояния работы с персоналом	Правильность решения задач
Все темы	ПК-2	Расчетно-графическая работа	Демонстрирует умение применять полученные знания для решения задач или заданий по дисциплине в целом.
Экзамен	ПК-2	Экзаменационные вопросы	Полнота ответов на экзаменационные вопросы в билете

2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, представлены в виде технологической карты дисциплины (таблица 3).

Таблица 3 – Технологическая карта

№	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения задания во время семестра	Шкала оценивания	Критерии оценивания
4 семестр <i>Промежуточная аттестация в форме Экзамена</i>				
1	Ситуации «Характеристика концепций управления персоналом»	В течение сессии	5 баллов	Критерием оценивания выступает качество работы: отлично - активная работа на занятиях; студент правильно выполнил задание, показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при разборе ситуаций в рамках изученного материала - 5 баллов; «хорошо» - активная работа на занятиях, студент выполнил задание, дал правильные ответы на все вопросы, но допустил незначительную неточность в ответах - 4 балла; «удовлетворительно» - студент выполнил задание с существенными неточностями; показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при разборе ситуации в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей - 3 балла; 0 баллов – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при разборе ситуаций в рамках рассматриваемого материала, не смог ответить на вопросы преподавателя при разборе ситуации.

№	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения задания во время семестра	Шкала оценивания	Критерии оценивания
2	Деловая игра «Мотивация персонала»	В течение сессии	5 баллов	<p>«отлично» - отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Отличное владение знаниями и навыками, необходимыми для принятия решения в конкретной ситуации. Высокий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.</p> <p>«хорошо» - хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Средний уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.</p> <p>«удовлетворительно» - удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения практических задач. Низкий уровень коммуникативных навыков, способности к работе в команде.</p> <p>0 баллов – отсутствие знаний и умений для решения конкретных проблемных ситуаций; низкий уровень коммуникативных навыков, отсутствие</p>
3	Практическое задание по теме «Групповая динамика и руководство»	В течение семестра	4*5 баллов= 20 баллов	<p>5 баллов - задание выполнено в полном объеме и на высоком уровне. Студент точно и грамотно ответил на вопросы, продемонстрировал хороший уровень владения материалом.</p> <p>4 балла - правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки; продемонстрирован хороший уровень владения материалом.</p> <p>3 балла - задания выполнены более чем наполовину; присутствуют серьезные ошибки; продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к</p>

№	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения задания во время семестра	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				выполнению конкретных заданий. 0 балла - задания выполнены менее чем наполовину; продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Студент не проявил способности, знания и умения к выполнению конкретных заданий
4	Диагностика состояния работы с персоналом	В течение сессии	5 баллов	Задача решена без ошибок - 5 баллов; допущена ошибка - 3 балла; задача решена неверно - 0 баллов.
5	РГР	В течение семестра	15 баллов	15 баллов - Студент полностью выполнил задание расчетно-графической работы, показал отличные знания и умения в рамках усвоенного учебного материала, расчетно-графическая работа оформлена аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями. 10 баллов - Студент полностью выполнил задание расчетно-графической работы, показал хорошие знания и умения, но не смог обосновать оптимальность предложенного решения, есть недостатки в оформлении расчетно-графической работы. 7 баллов - Студент полностью выполнил задание расчетно-графической работы, но допустил существенные неточности, не проявил умения правильно интерпретировать полученные результаты, качество оформления расчетно-графической работы имеет недостаточный уровень. 5 баллов - Студент не полностью выполнил задание расчетно-графической работы, при этом проявил недостаточный уровень знаний и умений, а также неспособен пояснить полученный результат. 0 баллов – Студент полностью не выполнил задание расчетно-графической работы.
Текущий контроль			50 баллов	

№	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения задания во время семестра	Шкала оценивания	Критерии оценивания
Экзамен		Вопрос 1	10 баллов	10 баллов - студент правильно ответил на вопрос билета. Показал отличные знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы.
		Вопрос 2	10 баллов	7 баллов - студент ответил на вопрос билета с небольшими неточностями. Показал хорошие знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов. 5 баллов - студент ответил на вопрос билета с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей. 2 балла- При ответе на вопрос билета студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов
ИТОГО			70 баллов	
<p>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине, включая экзамен: 0 –70 % от максимально возможной суммы баллов – «неудовлетворительно» (недостаточный уровень для текущей аттестации по дисциплине); 71 – 80 % от максимально возможной суммы баллов – «удовлетворительно» (пороговый (минимальный) уровень); 81 – 90 % от максимально возможной суммы баллов – «хорошо» (средний уровень); 91 – 100 % от максимально возможной суммы баллов – «отлично» (высокий (максимальный) уровень)</p>				

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

3.1 Задания для текущего контроля успеваемости

Тема 1 «Методология управления персоналом»

Ситуация « Характеристика концепций управления персоналом»

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30-45 лет. Сотрудники – в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов.

Задание

В процессе выполнения необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию.
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками.
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом.
- 4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом».
- 5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации (таблица 2) с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом - *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики.

Таблица 1 – Основные элементы концепции управления персоналом

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал - один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации - это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества - достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации - это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях. Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность	Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные	Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мне-

	функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	ния подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом - руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стиму-	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие

	лирования трудового энтузиазма	профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом - о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом - одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

На основе рассмотренной ситуации, самостоятельно заполните таблицу 2

Таблица 2 Содержание основных элементов концепции управления персоналом

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1	
2	
3	
4	
Выводы	

Тема 2 « Мотивация трудовой деятельности персонала»

Деловая игра

Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся в организации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса:

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:
 - место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);
 - участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы:
 - формулировка проблемы;
 - причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации работника (работников):

- выявление потребностей работников;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности - стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Ситуации

- 1.Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
- 2.Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Существует много разногласий.
- 3.Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
- 4.В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
- 5.Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
- 6.В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
- 7.Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах научно-исследовательских разработок (НИР) на стороне.
- 8.В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
- 9.Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
- 10.Опытный специалист (10 лет стажа работы) стал хуже выполнять задания.

Тема 3« Групповая динамика и руководство»

Задание 1

Представлены пять критериев, по которым нужно будет провести сравнение указанных ролей:

- 1.результативность;
2. исполнение работы в срок;
- 3.слаженность работы в группе;
4. оригинальность выполнения работы;
5. перспективность

Методом экспертной оценки проранжируйте их по силе воздействия на успешную работу команды (на ваш взгляд). Результаты оформите в виде следующей таблицы.

Таблица 7 – Распределение мест в группе с помощью метода экспертной оценки

Критерии	Эксперты				Сумма баллов	Место	Вес
	1	2	3	n			
1	C11	C12	C13	C1n	S1		P1 P2

2	C21				S2		
3							
4							
5	C51	C52	C53	C5n	S5		P5
				Итого	$\sum S_j$		1

C_{ij} – оценка по 10 бальной шкале по i -го критерия j -м экспертом;

место – ранг критерия (тем меньше, чем больше сумма баллов);

вес – нормированная сумма, $P_i = S_i / S_j$

Задание 2

Заполните таблицы 8 и 9 характеристик стилей управления и руководства.

Таблица 8 – Характеристики стилей управления

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля			
Сильная сторона			
Слабая сторона			

Таблица 9 – Применение модели лидерства «путь-цель»

Ситуация	Стиль лидерства	Воздействие на подчиненного	Результат
Амбициозное задание			
Недостаточное вознаграждение			
Неинтересная работа			
Неуверенность в силах			
Отсутствие возможностей отличиться			
Задача или цель не определены			

Задание 3

Ознакомьтесь с приведенными ниже ролями, выполняемыми членами команды в коллективе. Дополните перечень двумя собственными ролями, дайте им описание.

Виды ролей:

1. Лидер (координатор) - признанный авторитет, человек, который занимается распределением задач и обязанностей между членами группы и следит за соблюдением принципов эффективности, целостности и комплексности при решении задач;
2. Идеальный вдохновитель - человек, который подает идеи, касающиеся деятельности, и развития группы в целом (без какой-то) обработки предложенных им идей);
3. Моторчик, двигатель прогресса - человек, который представляет информацию и заставляет работать, используя демократические или иные методы убеждения;
4. Плановик - человек, осуществляющий планирование деятельности группы;
5. Генератор-человек, который придумывает новые идеи по решению задачи на заданную тему; создает информационную базу для последующего анализа;
6. Слушающий - человек, который, во-первых, является первичным приемщиком идей, поступающих от генератора, с целью повышения отдачи от генератора; во-вторых, слушает задания и пояснения, исходящие из внешней среды, в том числе от преподавателя, во время работы над заданием;
7. Фильтровщик информации - человек, который проводит первичную обработку и осуществляет выбор информации, относящейся к решению сформулированной проблемы, перед подачей ее на рассмотрение аналитатору;
8. Аналитатор-человек, разрабатывающий и обрабатывающий предложенные идеи;
9. Оптимизатор-человек, который ищет иные, более эффективные с различных точек зрения пути решения задачи или обработки и предоставления информации;
10. Писарь - человек, который конспектирует идеи группы;
11. Контролер качества-человек, который осуществляет контроль выходной информации и оценивает ее соответствие требованиям и избранному имиджу группы;
12. Public relations-человек, осуществляющий связи с общественностью, в том числе, с преподавательским составом и другими подгруппами;
13. Image-maker-человек, который формирует стиль подгруппы и следит за постоянным соблюдением принятых принципов;
14. «Ломовая лошадь»- человек, добровольно берущий на себя большую часть выполнения работы;
15. «Козел отпущения»- человек, который, в силу обстоятельств, принимает на себя все обвинения и нападки в случае неудач;
16. Представитель-человек, который представляет работу на защиту и делает основной доклад по заданной теме;
17. Математик - человек, использующий различные математические модели и методы при подходе к решению задач и осуществляющий расчетно - вычислительную часть.
18. Дешифратор - человек, который формирует законченные идеи в наиболее удобной воспринимаемой форме.

Задание 4

Необходимо обвести кружком номера утверждений, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы ранее никогда не сталкивались с предложенными ситуациями, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

Утверждения, касающиеся вашего характера, привычек, склонностей

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать, ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно бы повысилась.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе, как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитав номера соответствующих утверждений, с помощью ключа-таблицы определите степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления (табл.11).

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13), высокой (14–20). Приемлемой для последующего анализа является любая из полученных комбинаций. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления.

Таблица 10 – Ключ-таблица

Стиль управления	Номера ответов-утверждений	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Тема 4 «Оценка результатов деятельности персонала»

Задание 1. Диагностика состояния работы с персоналом

По признаку отношения персонала к нововведениям в кадровой работе предлагается следующая классификация:

1 Какие из перечисленных категорий персонала входят в группу «новаторы»:

- генераторы идей;
- антрепренеры;
- информационные привратники;
- деловые ангелы;
- вольные сотрудники;
- золотые воротнички;
- альтернативный персонал;
- лидеры;
- администраторы;
- плановики;
- предприниматели;
- энтузиасты;
- нейтралы;
- авантюристы;
- скептики;
- консерваторы;
- ретрограды;
- рационализаторы.

2 Какие из перечисленных категорий персонала входят в группу «способствующие развитию новаторской деятельности»?

3 Какие из перечисленных категорий персонала входят в группу «архетипы руководителей в инновационном процессе»?

4 Какие из перечисленных категорий персонала характеризуют уровень его восприимчивости нововведений в кадровой работе?

5 К какой категории относится персонал, способный выдавать в сжатые сроки большое количество оригинальных предложений, изменять область деятельности и предмет исследования, стремиться к решению сложных проблем?

6 К какой категории относятся энергичные руководители в организации, поддерживающие и продвигающие новые идеи, обладающие интуицией, преданностью идее, инициативностью, способностью идти на риск, ориентированные на внешние задачи?

7 К какой категории относятся специалисты, находящиеся в узловых точках коммуникационных сетей, аккумулирующие и переносящие специализированную информацию, контролирующие потоки научно-технических, коммерческих и других сообщений, накапливающие и распространяющие новейшие знания и передовой опыт, «подпитывающие» творческий поиск на разных этапах создания инновации?

8 Если специалисты играют ведущую роль в процессе разработки и реализации инновационных проектов, являются авторитетными личностями в организации, за которыми признается право принимать ответственные решения в значимых для организации ситуациях, способные распознавать инновационный потенциал каждого работника и могущие заинтересовать его в полном использовании этого потенциала», то к какой категории они относятся?

9 Если специалисты способны на стадии реализации нововведения организовать жесткий контроль над этим процессом, способны оценивать не столько инновацион-

ный потенциал работников, сколько эффективностью работы организации, то к какой категории они относятся?

10 Если специалисты стремятся к достижению поставленных целей организации путем оптимизации ее будущей деятельности, концентрируя основные ресурсы на традиционных областях деятельности организации, то к какой категории они относятся?

11 Если специалисты ищут новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции, изменяя динамику развития организации, то к какой категории они относятся?

12 К какой категории относится управленческий персонал организации, который выступает в качестве инвестора рискованных инновационных проектов, что имеет ряд преимуществ для организации, так как их кредит значительно дешевле банковского из-за отсутствия накладных расходов?

13 Ограниченный контингент новаторов, которые получают на определенный срок практически полную свободу действия. Их цель - сотрясать систему управления организацией, что приводит к появлению у прочих работников новых новаторских идей. К какой категории они относятся?

14 К какой категории относятся высококвалифицированные ученые и специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний, чаще всего работающие по найму в организациях или совмещающие работу по найму с предпринимательской деятельностью путем создания в организациях внутрифирменных рискованных предприятий?

15 Если специалисты являются внештатными сотрудниками и привлекаются в организацию в период повышенной нагрузки или при нехватке персонала и их умелое вовлечение в работу может позволить добиться значительного превосходства над конкурентами», то к какой категории они относятся?

Задание 2

а) Служба управления персоналом организации включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников - 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, - 1,15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):

управление наймом и учетом персонала 11510
управление развитием персонала 8230
планирование и маркетинг персонала 13 600
управление мотивацией поведения персонала 10 110
управление трудовыми отношениями 5108
обеспечение нормальных условий труда 6120
управление социальным развитием 1380
правовое обеспечение системы управления персоналом 2070

Постановка задачи

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

- отбор персонала;
- увольнение работника;
- планирование обучения персонала;
- планирование потребности в персонале.

Методические указания

Расчет плановой численности (Ч) службы управления персоналом чаще всего производится методом, учитывающим затраты времени на выполнение управленческих функций и определяется по формуле

$$Ч = Т * К / \Phi_{п},$$

где Т - общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении за год, чел.-ч;

К - коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в общей трудоемкости всех функций (К = 1,15);

$\Phi_{п}$ - полезный фонд рабочего времени одного работника за год или рабочее время специалиста согласно трудовому договору за год, ч.

Для расчета общей трудоемкости всех управленческих функций необходимо знать состав функций, закрепленных за данным подразделением. Затраты времени, на выполнение отдельных функций, можно определить различными методами: нормативным, опытным, экспертным и др. Для более точного расчета трудоемкости каждая функция разбивается на управленческие процедуры и операции (действия), по которым составляются оперограммы. По каждой операции одним из известных методов рассчитывается ее трудоемкость (с учетом повторяемости или объема работы) в соответствующих единицах измерения (количество человек, количество документов, отчетов и т.п.) за определенный период (год, квартал, месяц). Путем суммирования определяется полная трудоемкость управленческой процедуры. Исходя из суммы затрат времени на все процедуры по конкретной функции устанавливается трудоемкость ее выполнения. В свою очередь, сумма затрат времени на выполнение каждой функции обуславливает общую трудоемкость управленческих работ в конкретном подразделении.

б) На основе имеющихся исходных данных, необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Таблица – Исходные данные

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Методические указания.

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

$$Ч_{пер} = Т_{пр} / Т_{пф},$$

где $T_{пф}$ - полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$ - время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{пр} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.п.i}) / K_v$$

где n - количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i - количество изделий i-й номенклатурной позиции;

T_i - трудоемкость процесса изготовления изделия i-й номенклатурной позиции;

$T_{н.п.i}$ - время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции;

K_v - коэффициент выполнения норм времени.

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$T_{\text{общ.}} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + N_{н.п.1} + T_{н.п.2}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{\text{пр}} = T_{\text{общ.}} / K_v.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{пф.}}$$

в) В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.

г) В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных и 40% вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10% основных рабочих).

д) На основе имеющихся исходных данных из таблицы 5 необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Таблица – Исходные данные

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов - 8.

Режим работы агрегатов - двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, - 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, - 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену - 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата - 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Методические указания:

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула:

$$Ч_{пер} = \left[\frac{(Ч_{агр} K_{загр})}{N_{об}} \right] K_n,$$

где:

$Ч_{агр}$ - число агрегатов;

$K_{загр}$ - коэффициент загрузки;

$N_{об}$ - норма обслуживания;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом;

$$N_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_d,$$

где $T_{пол}$ - полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t - время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ;

n_i - количество операций по i -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

T_d - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при односменном режиме работы:

$$K_{загр} = \frac{N_{общ}}{N_{max}},$$

где $N_{общ}$ - общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

N_{max} - количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Расчетно-графическая работа

Расчетно-графическая работа (РГР) предназначена для закрепления теоретических знаний и освоения студентами практических навыков и приемов в области управления персоналом. При выполнении РГР рекомендуется придерживаться следующих этапов её выполнения:

- выбрать источники информации, соответствующих тематике заданий (рассмотреть несколько информационных ресурсов);
- систематизировать собранную информацию (обработать и проанализировать данные);
- произвести расчеты (если необходимо), используя соответствующие формулы;
- представить полученные результаты расчетов в виде таблиц, графиков, диаграмм;
- сделать выводы, соответствующие методике расчета заданных показателей.

Расчетно-графическая работа предполагает решение заданий по разделам дисциплины «Управление персоналом».

Задание 1 Выбрать четкое и непротиворечивое понимание сущности мотивации труда и разграничить сопряженные (взаимосвязанные термины).

В таблице даны определения мотивации труда. Ознакомьтесь с ними, проанализируйте их, ответьте на следующие вопросы:

- 1 Есть ли среди представленных определений таковые, не отражающие суть мотивации?
- 2 Какие определения наиболее точно отражают сущность мотивации?
- 3 Какие определения в наибольшей степени согласуются с задачами управления персоналом?
- 4 Каким образом взаимосвязаны определения и соответствующие им понятия (можно объединить понятия в группы по их сущности)?

Таблица 1 – Перечень определений, понятий «мотивация», «мотиваторы», «процесс мотивации», «процесс стимулирования», «детерминация трудового поведения»

Определение	Понятие
1. Многоэтапный процесс воздействия на мотивационную сферу личности, чтобы сформировать и поддержать predisposedness, готовность действовать, соответствующую целям субъекта управления	
2. Совокупность причин, или факторов, или мотивов, определяющих поведение личности	
3. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.	
4. Процесс создания механизмов стимулирования, адекватно соответствующим мотивам	
5. Процесс сознательного выбора личностью поступка из всего спектра возможных действий, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов	
6. Совокупность приемов и способов воздействия на персонал с целью побуждения его к необходимой деятельности	
7. Внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое направляет, активизирует и стимулирует его действия к поставленной цели	
8. Внутреннее состояние личности, определяющее направленность его поведения, степень его собственных усилий и настойчивости при столкновении с затруднениями	
9. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации	
10. Процесс формирования поведения под влиянием совокупности актуальных факторов	

Задание 2 Заполните таблицу мотивации персонала на этапах трудовой карьеры.

Таблица 2 – Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры

Возрастной интервал этапа	Цели трудовой деятельности на данном этапе	Характеристика трудового потенциала	Требования к перспективам карьеры	Мотиваторы трудовой активности
До 25 лет				
От 25 до 35 лет				
От 35 до 50 лет				
От 50 лет				

Задание 3 Вам, как будущему руководителю, необходимо сформировать взгляды на управление людьми и выбрать свои методы и средства воздействия на людей, т. е. отразить свои взгляды в стройной концепции управления персоналом, которую вы собираетесь реализовать.

Какой основной стиль руководства вы предпочитаете, как ваш стиль сочетается с разными ситуациями, как вы собираетесь управлять ситуацией и людьми? Что вы понимаете под эффективным руководством и эффективным выполнением работы подчиненными?

Вам, как руководителю, необходимо понять и изучить противоречие, которое возникает между потребностями коллектива, заданием и каждым работником в конкретной ситуации в организации. Для этого опишите самостоятельно какую-либо ситуацию и разберите её. Покажите факторы, которые влияют на руководителя, подчиненных, задание и конкретную ситуацию.

Дайте ответы на следующие вопросы:

Какой стиль управления будет наиболее подходящим и эффективным в описанной вами ситуации? Выберите нужный стиль управления в зависимости от ситуации.

Какие функции управления помогут вам как менеджеру управлять ситуацией и подчиненными, в наибольшей степени сблизить потребности задания, группы отдельных работников?

Обоснуйте свои решения.

Задание 4 Для вашей организации определите:

1 Виды трудовой деятельности, которые существуют в организации. Чем характеризуется технологическое содержание процесса производства? Какие процессы относятся к активным?

2 Общие функции управленческой деятельности.

3 В чем конкретно выражается координация работы?

4 Какие виды деятельности регламентируются?

5 Как используется творческий потенциал работника?

6 Какие конкретные виды деятельности осуществляют службы управления персоналом?

7 От каких факторов зависит содержание основных трудовых функций?

8 Какие показатели могут быть использованы руководителем организации для оценки результатов труда? Чем характеризуется конечный результат производства? Необходимо ли измерять продуктивность труда, и какими методами следует измерять производительность труда в организации?

9 Какие меры вы можете предложить для повышения качества выполняемых работ?

Задание 5 Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч), результат прокомментировать:

Отработано всего	894 240
Число чел./ч неявок на работу	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	383064

Задание 6 Дать характеристику влияния уровня трудности цели на производительность труда с позиций разных мотивационных теорий.

При выполнении данного задания необходимо изучить содержание теорий удовлетворения потребностей, ожидания и постановки целей.

Ответьте на вопрос: есть ли разница в объяснениях отношения между трудностью целей и производительностью труда, предлагаемых:

- теорий удовлетворения потребностей (человек стремится в процессе труда удовлетворить свои разнообразные потребности);
- теорий ожиданий (мотивация и поведение человека в сфере труда зависит от вероятности успеха и ценности получаемой при этом награде);
- теорий постановки целей (серьезные сознательные цели приводят к более высоким уровням производительности, если эти цели восприняты личностью).

Свой ответ покажите с помощью построения графиков зависимости между уровнем трудности цели и уровнем производительности труда.

Задание 7

Тест «Групповые роли»

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

- А. Я быстро нахожу новые возможности.
- Б. Я могу работать хорошо со множеством людей.
- В. У меня хорошо получается выдвигать новые идеи.
- Г. У меня получается помогать другим людям выдвигать их идеи.
- Д. Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа.
- Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.
- Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.
- З. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это то, что:

- А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.
- Б. Я даю слишком большую свободу людям, точку зрения я считаю обоснованной.
- В. У меня есть слабость много говорить самому, пока, наконец, в группе не появляются новые идеи.
- Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

- Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.
- Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.
- Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.
- З. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

- А. Я влияю на людей, не подавляя их.
- Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.
- В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.
- Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.
- Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.
- Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.
- Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.
- З. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

- А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.
- Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.
- В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.
- Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.
- Д. У меня есть склонность избегать очевидного, а предлагать что-то неожиданное.
- Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.
- Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.
- З. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

- А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.
- Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.
- В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.
- Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.
- Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.
- Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.
- Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.
- З. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

- А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.
- Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.
- В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшить объем работы.
- Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.
- Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.
- Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.
- Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.
- З. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

- А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.
- Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аполитичен и мне не хватает интуиции.
- В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.
- Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.
- Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.
- Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.
- Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.
- З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения:

Таблица ответов испытуемого

Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Отработка и интерпретация результатов

- 1 Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «образцом-ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого.
- 2 Найдите сумму баллов по каждому из I – VIII столбцов.
- 3 Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще выполняете в группе.

4 Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I роль – председатель; II роль – формирователь; III роль – генератор идей; IV роль – оценщик идей, V роль – организатор работы; VI роль – организатор группы; VII роль – исследователь ресурсов; VIII роль – завершитель.

«Образец-ключ для обработки и интерпретации ответов испытуемого»

Вопрос	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма								

1 – председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

2 – формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе.

I и II — два противоположных подхода к общему управлению группой.

3 – генератор идей. Функции: источник идей; свойства: умен, богатое воображение, креативность (нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи).

4 – оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

5 – организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

6 – организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность; доброта, коммуникативность; тип: эмпативный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

7 – исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

8 – завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Чтобы управленческая команда была эффективна, нужно, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга. (Иногда один член группы может выполнять две и больше ролей.)

3.2 Задания для промежуточной аттестации

Контрольные вопросы к экзамену

- 1 Цели, функции и принципы управления персоналом.
- 2 Методы управления персоналом.
- 3 Организационная структура системы управления персоналом.
- 4 Стратегическое управление персоналом.
- 5 Формирование стратегии управления персоналом
- 6 Стратегия развития персонала фирмы.
- 7 Функциональная стратегия управления персоналом.
- 8 Маркетинг персонала.
- 9 Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда.
- 10 Перечень показателей (критериев оценки) результативности труда.
- 11 Методы оценки результативности труда управленческих работников.
- 12 Состав расходов на персонал (основных, дополнительных).
- 13 Оценка результативности труда руководителей.
- 14 Основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб (дайте характеристику каждой из них).
- 15 Виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.
- 16 Сущность, виды и мотивы текучести кадров.
- 17 Методы, используемые при оценке степени удовлетворенности работников.
- 18 Понятие мотивации. Механизм мотивации персонала.
- 19 Взаимосвязь мотива и стимула в управлении.
- 20 Роль вознаграждения в мотивации персонала.
- 21 Характеристика типов работника.
- 22 Комплексная система мотивации труда.
- 23 Перечень стимулирующих систем в организации.
- 24 Оценка потребности в персонале.
- 25 Привлечение кандидатов на работу в организацию.
- 26 Источники привлечения кандидатов (внутренние, внешние).
- 27 Оценка кандидатов при приеме на работу.
- 28 Адаптация персонала.
- 29 Этапы карьеры (перечислите и охарактеризуйте их).
- 30 Оценка труда, методы оценки труда.
- 31 Цели и факторы повышения производительности труда.
- 32 Аттестация персонала (элементы и этапы аттестации).
- 33 Формирование кадрового резерва.
- 34 Планирование карьеры.
- 35 Управление конфликтами

