

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Железнов Лев Михайлович
Должность: ректор
Дата подписания: 17.11.2017
Уникальный программный ключ:
7f036de85c233e341493b4c0e48bb3a18c939f51

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Кировский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление человеческими ресурсами»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП Менеджмент в здравоохранении

Форма обучения очно-заочная

Срок освоения ОПОП 4г 6 м

Кафедра клинической психологии, психологии и педагогики

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана на основе:

- 1) ФГОС ВО по специальности 38.03.02 Менеджмент, утвержденного Министерством образования и науки РФ «12» августа 2020 г., приказ № 970.
- 2) Учебного плана по специальности 38.03.02 Менеджмент, одобренного ученым советом ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России «30» апреля 2021 г. протокол № 4.
- 3) Профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утверждённого Министерством труда и социальной защиты РФ 08.09.2014, приказ № 609н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена:

кафедрой психологии и педагогики «11» мая 2021 г. (протокол № 7/1)

Заведующий кафедрой И.В. Новгородцева

ученым советом социально-экономического факультета
«12» мая 2021 г. (протокол № 3)

Председатель совета факультета Л.Н. Шмакова

Центральным методическим советом «20» мая 2021 г. (протокол № 6)

Председатель ЦМС Е.Н. Касаткин

Разработчик:

Доцент кафедры
психологии и педагогики, к.пс.н. Е.К. Черанёва

ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП	4
1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)	4
1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)	4
1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП	4
1.4. Объекты профессиональной деятельности	4
1.5. Типы задач профессиональной деятельности	4
1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы	4
Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	5
Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)	5
3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)	5
3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	6
3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий	6
3.4. Тематический план лекций	7
3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)	7
3.6. Самостоятельная работа обучающегося	8
3.7. Лабораторный практикум	8
3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ	8
Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)	8
4.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	8
4.1.1. Основная литература	7
4.1.2. Дополнительная литература	7
4.2. Нормативная база	9
4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	9
4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем	9
4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	10
Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)	10
5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине	11
Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	14
Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	14
Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	14
8.1. Выбор методов обучения	14
8.2. Обеспечение обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья	15
8.3. Проведение текущего контроля и промежуточной аттестации с учетом особенностей нозологий инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	15
8.4. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	16

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

1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)

Формирование знаний и навыков в области управления персоналом организации.

1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)

1. Ознакомление студентов с актуальными проблемами современного управления персоналом, основными теоретическими подходами ведущих отечественных и зарубежных ученых в данной области.
2. Овладение студентами методами и методиками, применяемыми в области управления персоналом.
3. Предоставление студентам рекомендаций, которые могут помочь руководителю в преодолении возможных трудностей в процессе управленческой деятельности.
4. Оценка экономической эффективности, последствий и социальной значимости разрабатываемых управленческих решений в сфере управления персоналом.

1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к блоку Б 1. Дисциплины (модули), части, формируемой участниками образовательных отношений.

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины формируются при изучении дисциплин: Теория менеджмента., Методы принятия управленческих решений, Этика и психология делового общения в профессиональной деятельности, Психология управления

Является предшествующей для изучения дисциплин: Управление бизнес-процессами организации.

1.4. Объекты профессиональной деятельности

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших рабочую программу дисциплины (модуля), являются:

- организации различной организационно-правовой формы, включая государственные и общественные учреждения;
- структурные подразделения и функциональные службы организации;
- бизнес-процессы в организации;
- внутриорганизационные и межорганизационные проекты, включая проекты инновационного развития.

1.5. Типы задач профессиональной деятельности

Изучение данной дисциплины (модуля) направлено на подготовку к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий.

1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование у выпускника следующих компетенций:

№ п/п	Результаты освоения ОПОП (индекс и содержание компетенции)	Индикатор достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)			Оценочные средства		№ раздела дисциплины, № семестра, в которых формируется компетенция
			Знать	Уметь	Владеть	для текущего контроля	для промежуточной аттестации	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

2	УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	ИД УК-4.3. Выбирает стиль делового общения на государственном языке РФ и иностранном языке в зависимости от цели и условий делового общения и современной социокультурной ситуации	Стиль делового общения в управлении человеческими ресурсами	анализировать ситуацию управления	навыками делового общения с персоналом	решение ситуационных задач, тестирование, собеседование	тестирование, собеседование, проверка практических навыков	Раздел № 1,2,3 Семестры № 7, 8
	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИД УК 6.1 Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	инструменты и методы управления временем	Применять методы управления временем для решения конкретных задач управления	Способами своевременного достижения поставленных целей	Тестирование, собеседование, решение ситуационных задач	Тестирование, собеседование	Раздел №2, 3 Семестры №7, 8
		ИД УК 6.2 Определяет задачи саморазвития и профессионального роста для их выполнения	Принципы саморазвития и профессионального роста	Ставить задачи саморазвития	Навыками реализации принципов профессионального роста	Тестирование, собеседование, решение ситуационных задач	Тестирование, собеседование, проверка практических навыков	Раздел №2, 3 Семестры №7, 8

Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 час.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		3	4
Контактная работа (всего)	47	22	25
в том числе:			
Лекции (Л)	16	8	8
Практические занятия (ПЗ)	28	14	14
Самостоятельная работа (всего)	64	50	14
в том числе:			
- Подготовка к занятиям	40	32	8
- Подготовка к текущему контролю и	24	18	6

промежуточной аттестации					
Вид промежуточной аттестации:	экзамен	контактная работа			3
		самостоятельная работа			33
Общая трудоемкость (часы)			144	72	72
Зачетные единицы			4	2	2

Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Код компетенции	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание раздела (темы разделов)
1	2	3	4
1	УК-4	Методологические основы управления человеческими ресурсами. Кадровая политика и стратегия	<u>Лекции:</u> Персонал как объект управления, Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами <u>Практические занятия:</u> Система управления человеческими ресурсами в организации, Кадровое планирование
2	УК-4, УК-6	Технологии управления человеческими ресурсами	<u>Лекции:</u> Наём, отбор и прием персонала, Аттестация и деловая оценка персонала, Развитие и обучение человеческих ресурсов в организации. <u>Практические занятия:</u> Методы отбора персонала организации, Управление адаптацией персонала организации, Управление деловой карьерой персонала, Методы обучения персонала, Управление кадровым резервом, Высвобождение персонала
3	УК-4, УК-6	Управление трудовым поведением персонала	<u>Лекция:</u> Мотивация и стимулирование труда персонала, Эффективность управления человеческими ресурсами <u>Практическое задание:</u> Организация труда персонала, Материальное стимулирование труда персонала, Методы нематериального стимулирования труда персонала, Управление конфликтами и стрессами в организации, Показатели эффективности управления человеческими ресурсами

3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин		
		1	2	3
1	Управление бизнес-процессами организации	+	+	+

3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Л	ПЗ	ЛЗ	Сем	СРС	Всего часов
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Методологические основы управления человеческими ресурсами. Кадровая политика и	4	4			26	34

	стратегия.						
2	Технологии управления человеческими ресурсами	6	14			30	50
3	Управление трудовым поведением персонала	6	10			8	24
	Вид промежуточной аттестации:	Контр. работа					33
		экзамен					3
	Итого:	16	28			64	144

3.4. Тематический план лекций

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)	
				сем. №7	сем. №8
1	2	3	4	5	6
1	1	Персонал как объект управления	<p>Понятие управления персоналом. Управление персоналом как деятельность руководителей. Основа современной концепции и принципы управления персоналом. Новая парадигма управления персоналом. Задачи и функции управления персоналом. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией. Персонал организации и управление персоналом как факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия. Особенности управления персоналом. Методы управления персоналом. Современные тенденции в управлении персоналом.</p> <p>Личностные аспекты управления персоналом. Руководитель организации как субъект управления. Индивидуально-типологические особенности персонала. Возрастные аспекты управления персоналом. Гендерные аспекты управления персоналом.</p>	2	
2	1	Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	<p>Рынок труда и государственная политика занятости. Безработица и приоритетные направления государственной политики занятости</p> <p>Кадровая политика организации: понятие, задачи, типы, критерии эффективности кадровой политики. Кадровая стратегия организации и определяющие ее факторы. Кадровые мероприятия и практические действия УП-</p>	2	

			менеджеров при реализации различных стратегий организации. Технологии управления персоналом. Анализ возможностей адаптации зарубежного опыта управления персоналом в российских условиях.		
3	2	Наём, отбор и прием персонала	Задачи комплектования кадров. Оценка потребности в кадрах. Факторы, определяющие процесс комплектования кадров. Поиск, отбор и найм на работу. Основные источники поиска кандидатов. Отбор претендентов на вакантную должность. Совершенствование подбора персонала. Основные методы оценки кандидатов при подборе: анализ резюме, собеседование, тестирование, оценочный центр. Специфика подбора персонала на различные должности. Оценка эффективности системы подбора персонала	2	
4	2	Аттестация и деловая оценка персонала	Понятие об оценке деятельности персонала. Методы оценки деятельности работника. Аттестация персонала – основной метод оценки деятельности работников. Цели и принципы аттестации. Основные этапы аттестации. Организация и проведение аттестации. Совершенствование системы оценки деятельности персонала.	2	
5	2	Развитие и обучение человеческих ресурсов в организации	Понятие и цель развития человеческих ресурсов организации. Концепция непрерывности образования («образование через всю жизнь»). Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Управление развитием персонала. Планирование, организация и совершенствование системы обучения персонала. Наставничество. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации		2
6	3	Мотивация и стимулирование труда персонала	Понятие мотивации (мотив, мотивация, мотиватор, мотивировка, мотивирование). Процесс и виды мотивации. Мотивация персонала		4

			– социально-психологическая основа управления. Содержательные теории мотивации. Процессные теории мотивации. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности персонала. Оплата труда и материальное стимулирование персонала. Совершенствование системы мотивирования и стимулирования трудовой деятельности в организации.		
7	3	Эффективность управления человеческими ресурсами	Эффективность управления персоналом как фактор обеспечения конкурентоспособности организации. Оценка эффективности управления персоналом: понятие, цели и принципы. Трудности, связанные с оценкой эффективности управления персоналом, их причины. Методы оценки эффективности управления персоналом. Аудит системы управления персоналом.		2
Итого:				8	8

3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Содержание практических занятий	Трудоемкость (час)	
				сем. №7	сем. №8
1	2	3	4	5	6
1	1	Система управления человеческими ресурсами в организации	<i>Практическая подготовка:</i> Анализ структурных элементов и функций системы управления человеческими ресурсами	2	
2	1	Кадровое планирование	<i>Практическая подготовка:</i> Расчет плановой численности персонала организации	2	
3	2	Методы отбора персонала организации	<i>Практическая подготовка:</i> Анализ эффективности методов отбора персонала	4	
4	2	Управление адаптацией персонала организации	<i>Практическая подготовка:</i> Составление программы адаптации персонала	2	
5	2	Управление деловой карьерой персонала	<i>Практическая подготовка:</i> Составление карьерограмм, диагностика карьерных ориентаций	2	
6	2	Методы обучения персонала	<i>Практическая подготовка:</i> Анализ методов обучения персонала, диагностика стиля обучения	2	

7	2	Управление кадровым резервом	<i>Практическая подготовка:</i> Расчет численности кадрового резерва организации		2
8	2	Высвобождение персонала	<i>Практическая подготовка:</i> составление программы высвобождения человеческих ресурсов		2
9	3	Организация труда персонала	<i>Практическая подготовка:</i> анализ условий труда и уровня организации труда персонала		2
10	3	Материальное стимулирование труда персонала	<i>Практическая подготовка:</i> решение практических задач по расчету материального вознаграждения персонала организации		2
11	3	Методы нематериального стимулирования труда персонала	<i>Практическая подготовка:</i> разбор и решение кейсов		2
12	3	Управление конфликтами и стрессами в организации	<i>Практическая подготовка:</i> диагностика уровня конфликтности и стрессоустойчивости трудового коллектива		2
13	3	Показатели эффективности управления человеческими ресурсами	<i>Практическая подготовка:</i> расчет и анализ показателей эффективности управления человеческими ресурсами		2
Итого:				14	14

3.6. Самостоятельная работа обучающегося

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4	5
1	7	Методологические основы управления человеческими ресурсами. Кадровая политика и стратегия.	подготовка к занятиям, работа с литературой по темам, подготовка к текущему контролю	26
2		Технологии управления человеческими ресурсами	подготовка к занятиям, работа с литературой по темам, подготовка к текущему контролю	24
Итого часов в семестре:				50
1	8	Технологии управления человеческими ресурсами	подготовка к занятиям, работа с литературой по темам, подготовка к текущему контролю и промежуточной аттестации	6
2		Управление трудовым поведением персонала	подготовка к занятиям, работа с литературой по темам, подготовка к текущему контролю и промежуточной аттестации	8
Итого часов в семестре:				14
Итого				64

3.7. Лабораторный практикум - не предусмотрен учебным планом

3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ

Курсовые и контрольные работы не предусмотрены учебным планом.

Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)

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

4.1.1. Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Управление персоналом: учебник.	Дейнека А. В.	Москва: Дашков и К, 2013.	10	-
2	Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник.	Дейнека А.В	М.: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)		+

4.1.2. Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Управление персоналом: учебник.	Бухалков М. И.	Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)	5	-
2	Управление персоналом: учебник для студентов вузов	Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой	Москва: ЮНИТИ, 2006	4	-
3	Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие	Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. - 3-е изд.	М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)		+

4.2. Нормативная база - не имеется.

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

- https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/105676/1/978-5-7996-3298-4_2021.pdf (учебник по дисциплине)
- <https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-489420> (учебник по дисциплине)
- <https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-468655> (учебник по дисциплине)
- <https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-professionalnoe-obuchenie-i-razvitie-494037> (учебник по дисциплине)
- <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook123/01/part-003.htm> (методические материалы по конфликтологии)
- http://shnurok14.narod.ru/Psih/Psih2/Psihologia2_11.htm (методические материалы по конфликтологии)

4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем

Для осуществления образовательного процесса используются: презентации.

В учебном процессе используется лицензионное программное обеспечение:

1. Договор Microsoft Office (версия 2007) №0340100010913000043_45106 от 02.09.2013г. (срок действия договора - бессрочный),
2. Договор Microsoft Office (версия 2010) № 340100010914000246_45106 от 23.12.2014г. (срок действия договора - бессрочный).
3. Договор Windows (версия 2007) №0340100010913000043_45106 от 02.09.2013г. (срок действия договора - бессрочный),
4. Договор Windows (версия 2010) № 340100010914000246_45106 от 23.12.2014г. (срок действия договора - бессрочный),
5. Договор Антивирус Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition. 150-249 Node 1 year Educational Renewal License, срок использования с 29.04.2021 до 24.08.2022 г., номер лицензии 280E-210429-102703-540-3202.

Обучающиеся обеспечены доступом (удаленным доступом) к современным профессиональным базам данных и информационно-справочным системам:

- 1) Научная электронная библиотека e-LIBRARY. Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>.
- 2) Справочно-поисковая система Консультант Плюс – ООО «КонсультантКиров».
- 3) «Электронно-библиотечная система Кировского ГМУ». Режим доступа: <http://elib.kirovgma.ru/>.
- 4) ЭБС «Консультант студента» - ООО «ИПУЗ». Режим доступа: <http://www.studmedlib.ru>.
- 5) ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - ООО «НексМедиа». Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>.
- 6) ЭБС «Консультант врача» - ООО ГК «ГЭОТАР». Режим доступа: <http://www.rosmedlib.ru/>
- 7) ЭБС «Айбукс» - ООО «Айбукс». Режим доступа: <http://ibooks.ru>.

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

В процессе преподавания дисциплины (модуля) используются следующие специальные помещения:

Наименование специализированных помещений	Номер кабинета, адрес	Оборудование, технические средства обучения, размещенные в специализированных помещениях
учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа	№ 313 г. Киров, ул. К. Маркса 137 (1 корпус)	учебная мебель, ПК, мультимедиа оборудование
учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа	№ 313 г. Киров, ул. К. Маркса 137 (1 корпус)	учебная мебель, ПК, мультимедиа оборудование
учебные аудитории для	№ 313 г. Киров, ул.	учебная мебель, ПК,

проведения групповых и индивидуальных консультаций	К. Маркса 137 (1 корпус)	мультимедиа оборудование
учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации	№ 313 г. Киров, ул. К. Маркса 137 (1 корпус)	учебная мебель, ПК, мультимедиа оборудование
помещения для самостоятельной работы	№ 106 г. Киров, ул. К. Маркса 112 (3 корпус)	учебная мебель, ПК с выходом в Интернет

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу.

Основное учебное время выделяется на практические занятия.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

При изучении учебной дисциплины (модуля) обучающимся необходимо освоить практические умения по психологии управления.

При проведении учебных занятий кафедра обеспечивает развитие у обучающихся навыков межличностного воздействия и взаимодействия, принятия решений (путем проведения групповых дискуссий, группового тестирования, тренингов, анализа ситуаций), преподавания дисциплины в форме курса, проводимого Университетом (в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Лекции:

Классическая лекция.

Рекомендуется при изучении тем: «Персонал как объект управления», «Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами», «Развитие и обучение человеческих ресурсов в организации», «Эффективность управления человеческим ресурсами».

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к зачету, а также для самостоятельной работы.

Изложение лекционного материала проводится в мультимедийной форме. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Практические занятия:

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью приобретения практических навыков в области этики и психологии делового общения.

Практические занятия проводятся в виде групповых дискуссий, ролевых игр, анализа ситуаций.

Практическое занятие способствует более глубокому пониманию теоретического материала учебной дисциплины, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

При изучении дисциплины используются следующие формы практических занятий:

- групповые дискуссии по темам: «Система управления человеческими ресурсами в организации», «Высвобождение персонала».
- ролевые игры по теме: «Методы отбора персонала», «Методы обучения персонала»
- анализ ситуаций по темам: «Кадровое планирование», «Управление адаптацией персонала», «Управление деловой карьерой персонала», «Организация труда персонала», «Материальное

стимулирование труда персонала», «Методы нематериального стимулирования труда персонала», «Управление конфликтами и стрессами в организации», «Показатели эффективности управления человеческими ресурсами».

Самостоятельная работа:

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку по всем разделам дисциплины «Управление человеческими ресурсами» и включает подготовку к занятиям, подготовку к текущему контролю.

Работа с учебной литературой рассматривается как вид учебной работы по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» и выполняется в пределах часов, отводимых на её изучение (в разделе СРС). Каждый обучающийся обеспечен доступом к библиотечным фондам университета и кафедры. Во время изучения дисциплины обучающиеся изучают то содержание тем, которое отводится на СРС.

Исходный уровень знаний обучающихся определяется собеседованием.

Текущий контроль освоения дисциплины проводится в форме устного опроса, решения ситуационных задач, тестирования.

В конце изучения дисциплины (модуля) проводится промежуточная аттестация с использованием тестирования, собеседования.

5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

Применение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий по дисциплине осуществляется в соответствии с «Порядком реализации электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России», введенным в действие 01.11.2017, приказ № 476-ОД.

Дистанционное обучение реализуется в электронно-информационной образовательной среде Университета, включающей электронные информационные и образовательные ресурсы, информационные и телекоммуникационные технологии, технологические средства, и обеспечивающей освоение обучающимися программы в полном объеме независимо от места нахождения.

Электронное обучение (ЭО) – организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и преподавателя.

Дистанционные образовательные технологии (ДОТ) – образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателя. Дистанционное обучение – это одна из форм обучения.

При использовании ЭО и ДОТ каждый обучающийся обеспечивается доступом к средствам электронного обучения и основному информационному ресурсу в объеме часов учебного плана, необходимых для освоения программы.

В практике применения дистанционного обучения по дисциплине используются методики синхронного и асинхронного обучения.

Методика синхронного дистанционного обучения предусматривает общение обучающегося и преподавателя в режиме реального времени – on-line общение. Используются следующие технологии on-line: вебинары (или видеоконференции), аудиоконференции, чаты.

Методика асинхронного дистанционного обучения применяется, когда невозможно общение между преподавателем и обучающимся в реальном времени – так называемое off-line общение, общение в режиме с отложенным ответом. Используются следующие технологии off-line: электронная почта, рассылки, форумы.

Наибольшая эффективность при дистанционном обучении достигается при использовании смешанных методик дистанционного обучения, при этом подразумевается, что программа обучения строится как из элементов синхронной, так и из элементов асинхронной методики обучения.

Учебный процесс с использованием дистанционных образовательных технологий осуществляется посредством:

- размещения учебного материала на образовательном сайте Университета;
- сопровождения электронного обучения;
- организации и проведения консультаций в режиме «on-line» и «off-line»;
- организации обратной связи с обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- обеспечения методической помощи обучающимся через взаимодействие участников учебного процесса с использованием всех доступных современных телекоммуникационных средств, одобренных локальными нормативными актами;
- организации самостоятельной работы обучающихся путем обеспечения удаленного доступа к образовательным ресурсам (ЭБС, материалам, размещенным на образовательном сайте);
- контроля достижения запланированных результатов обучения по дисциплине обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- идентификации личности обучающегося.

Реализация программы в электронной форме начинается с проведения организационной встречи с обучающимися посредством видеоконференции (вебинара).

При этом преподаватель информирует обучающихся о технических требованиях к оборудованию и каналам связи, осуществляет предварительную проверку связи с обучающимися, создание и настройку вебинара. Преподаватель также сверяет предварительный список обучающихся с фактически присутствующими, информирует их о режиме занятий, особенностях образовательного процесса, правилах внутреннего распорядка, графике учебного процесса.

После проведения установочного вебинара учебный процесс может быть реализован асинхронно (обучающийся осваивает учебный материал в любое удобное для него время и общается с преподавателем с использованием средств телекоммуникаций в режиме отложенного времени) или синхронно (проведение учебных мероприятий и общение обучающегося с преподавателем в режиме реального времени).

Преподаватель самостоятельно определяет порядок оказания учебно-методической помощи обучающимся, в том числе в форме индивидуальных консультаций, оказываемых дистанционно с использованием информационных и телекоммуникационных технологий.

При дистанционном обучении важным аспектом является общение между участниками учебного процесса, обязательные консультации преподавателя. При этом общение между обучающимися и преподавателем происходит удаленно, посредством средств телекоммуникаций.

В содержание консультаций входят:

- разъяснение обучающимся общей технологии применения элементов ЭО и ДОТ, приемов и способов работы с предоставленными им учебно-методическими материалами, принципов самоорганизации учебного процесса;
- советы и рекомендации по изучению программы дисциплины и подготовке к промежуточной аттестации;
- анализ поступивших вопросов, ответы на вопросы обучающихся;
- разработка отдельных рекомендаций по изучению частей (разделов, тем) дисциплины, по подготовке к текущей и промежуточной аттестации.

Также осуществляются индивидуальные консультации обучающихся в ходе выполнения ими письменных работ.

Обязательным компонентом системы дистанционного обучения по дисциплине является электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК), который включает электронные аналоги печатных учебных изданий (учебников), самостоятельные электронные учебные издания (учебники), дидактические материалы для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации, аудио- и видеоматериалы, другие специализированные компоненты (текстовые, звуковые, мультимедийные). ЭУМК обеспечивает в соответствии с программой организацию обучения, самостоятельной работы обучающихся, тренинги путем предоставления обучающимся необходимых учебных материалов, специально разработанных для реализации электронного обучения, контроль знаний. ЭУМК размещается в электронно-библиотечных системах и на образовательном сайте Университета.

Используемые виды учебной работы по дисциплине при применении ЭО и ДОТ:

№ п/п	Виды занятий/работ	Виды учебной работы обучающихся	
		Контактная работа (on-line и off-line)	Самостоятельная работа
1	Лекции	- видеолекции - лекции-презентации	- работа с архивами проведенных занятий - работа с опорными конспектами лекций - выполнение контрольных заданий
2	Практические занятия	- вебинары - видеодоклады - веб-тренинги	- работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - работа по планам занятий - самостоятельное выполнение заданий и отправка их на проверку преподавателю
3	Консультации (групповые и индивидуальные)	- видеоконсультации - консультации в чате	- консультации в чате - консультации посредством образовательного сайта
4	Проверочные, самостоятельные работы	- видеозащиты выполненных работ (групповые и индивидуальные) - тестирование	- работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - выполнение проверочных / самостоятельных работ

При реализации программы или ее частей с применением электронного обучения и дистанционных технологий кафедра ведет учет и хранение результатов освоения обучающимися дисциплины на бумажном носителе и (или) в электронно-цифровой форме (на образовательном сайте, в системе INDIGO).

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся по учебной дисциплине с применением ЭО и ДОТ осуществляется посредством собеседования (on-line), компьютерного тестирования или выполнения письменных работ (on-line или off-line).

Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) (приложение А)

Изучение дисциплины следует начинать с проработки данной рабочей программы, методических указаний, прописанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Успешное изучение дисциплины требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой. Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, Интернет-ресурсами.

Правильная организация самостоятельных учебных занятий, их систематичность, целесообразное планирование рабочего времени позволяют обучающимся развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивать высокий уровень успеваемости в период обучения, получить навыки повышения профессионального уровня.

Основной формой промежуточного контроля и оценки результатов обучения по дисциплине является экзамен. На экзамене обучающиеся должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки, полученные на практических занятиях.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы дисциплины - залог успешной работы и положительной оценки.

Подробные методические указания к практическим занятиям и внеаудиторной самостоятельной работе по каждой теме дисциплины представлены в приложении А.

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

Оценочные средства – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

ОС как система оценивания состоит из следующих частей:

1. Перечня компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовых контрольных заданий и иных материалов.
4. Методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении Б.

Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

8.1. Выбор методов обучения

Выбор методов обучения осуществляется, исходя из их доступности для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем профессиональной подготовки педагогов, методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации обучающимися-инвалидов и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими обучающимися, создании комфортного психологического климата в группе.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумеваются две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

8.2. Обеспечение обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья

Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали

информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Учебно-методические материалы, в том числе для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Категории обучающихся	Формы
С нарушением слуха	- в печатной форме - в форме электронного документа
С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом - в форме электронного документа - в форме аудиофайла
С ограничением двигательных функций	- в печатной форме - в форме электронного документа - в форме аудиофайла

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

8.3. Проведение текущего контроля и промежуточной аттестации с учетом особенностей нозологий инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся созданы оценочные средства, адаптированные для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных результатов обучения и уровень сформированности компетенций, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Форма проведения текущего контроля и промежуточной аттестации для обучающихся -инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающемуся-инвалиду предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на этапе промежуточной аттестации.

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

Категории обучающихся	Виды оценочных средств	Формы контроля и оценки результатов обучения
С нарушением слуха	Тест	преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	Собеседование	преимущественно устная проверка (индивидуально)
С ограничением двигательных функций	решение дистанционных тестов, контрольные вопросы	организация контроля с помощью электронной оболочки MOODLE, письменная проверка

8.4. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

1) для инвалидов и лиц с ОВЗ по зрению:

- обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря, к зданию Университета;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
- наличие альтернативной версии официального сайта Университета в сети «Интернет» для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими;

- размещение аудиторных занятий преимущественно в аудиториях, расположенных на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая выполняется крупным рельефно-контрастным шрифтом на белом или желтом фоне и дублируется шрифтом Брайля;
- предоставление доступа к учебно-методическим материалам, выполненным в альтернативных форматах печатных материалов или аудиофайлов;
- наличие электронных луп, видеоувеличителей, программ невидимого доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями зрения формах;
- предоставление возможности прохождения промежуточной аттестации с применением специальных средств.

2) для инвалидов и лиц с ОВЗ по слуху:

- присутствие сурдопереводчика (при необходимости), оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
- дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров);
- наличие звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств, компьютерной техники, аудиотехники (акустические усилители и колонки), видеотехники (мультимедийный проектор, телевизор), электронная доска, документ-камера, мультимедийная система, видеоматериалы.

3) для инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих ограничения двигательных функций:

- обеспечение доступа обучающегося, имеющего нарушения опорно-двигательного аппарата, в здание Университета;
- организация проведения аудиторных занятий в аудиториях, расположенных только на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая располагается на уровне, удобном для восприятия такого обучающегося;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
- наличие компьютерной техники, адаптированной для инвалидов со специальным программным обеспечением, альтернативных устройств ввода информации и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата формах;

4) для инвалидов и лиц с ОВЗ с другими нарушениями или со сложными дефектами - определяется индивидуально, с учетом медицинских показаний и ИПРА.

Приложение А к рабочей программе дисциплины (модуля)

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
«Психология управления»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) ОПОП – Менеджмент в здравоохранении
Форма обучения – очно-заочная

Раздел 1. Методологические основы управления человеческим ресурсами. Кадровая политика и стратегия.

Тема 1.1: Система управления человеческими ресурсами в организации.

Цель: изучить структуру системы управления персоналом в организации и особенности ее обеспечения.

Задачи:

1. Рассмотреть основные правовые документы, регламентирующие процесс управления человеческими ресурсами
2. Познакомиться с нормативно-методическими правовыми документами, регламентирующими процесс управления человеческими ресурсами
3. Рассмотреть структуру основных документов: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор и штатное расписание
4. Изучить основные виды организационных структур систем управления персоналом.

Обучающийся должен знать: организационные структуры системы управления персоналом в организации, кадровое, правовое, нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

Обучающийся должен уметь: анализировать структурные элементы и функции системы управления человеческими ресурсами

Обучающийся должен владеть: навыками анализа основных нормативно-правовых документов системы управления человеческими ресурсами.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Что такое кадровое обеспечение системы управления персоналом?
2. Приведите примеры информационного обеспечения при реализации функции обучения и развития персонала.
3. Нормативно-методическое обеспечение как элемент внешней мотивации персонала.
4. Типы нормативно-методических документов?
5. Основные направления совершенствования кадрового, информационного, технического и нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

1. Совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и предоставления информации, а также средств оргтехники
 - а) документационное обеспечение;
 - б) кадровое обеспечение;

- в) информационное обеспечение; г) техническое обеспечение.
2. Необходимый количественный и качественный состав работников системы управления персоналом
- а) документационное обеспечение; б) кадровое обеспечение;
- в) информационное обеспечение; г) техническое обеспечение.
3. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации – его задачи, функции, права, ответственность
- а) коллективный договор; б) положение о персонале;
- в) должностная инструкция; г) положение о подразделении.
4. К какой системе документации относятся документы по пенсиям, пособиям, льготам
- а) плановая; б) отчетно-статистическая;
- в) по социальному обеспечению; г) организационно-распорядительная.
5. Документ, утверждаемый руководителем организации и содержащий сведения о численности работников соответствующих категорий по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним
- а) коллективный договор; б) штатное расписание;
- в) положение о персонале; г) положение о подразделении.

Эталоны ответов: 1-г; 2-б; 3- г; 4-в; 5-б

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)
2. Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006
3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 1.2: Кадровое планирование.

Цель: изучить виды и методы кадрового планирования в организации

Задачи:

1. Изучить понятие и цели планирования персонала в организации.
2. Рассмотреть методы планирования потребности в персонале.
3. Рассмотреть методы регулирования численности персонала

Обучающийся должен знать: понятие и цели планирования персонала, методы планирования численности персонала.

Обучающийся должен уметь: рассчитывать планируемую численность персонала

Обучающийся должен владеть: навыками определения и оптимизации численности человеческих ресурсов организации.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. **Практическая подготовка:** Расчет плановой численности персонала организации.

Задача 1

Объем выпуска продукции в отчетном году составил 8 302 тыс. р. Среднегодовая производительность труда рабочего – 2 800 р. В планируемом году предусматривается увеличение объема производства продукции на 2 % к уровню отчетного года, а рост производительности труда – 3 %.

Определите:

- 1) плановую численность рабочих;
- 2) коэффициент соотношения плановой и фактической численности рабочих.

Задача 2

Аптека «Здоровье» осуществляет отпуск готовых лекарственных форм. Режим работы: непрерывная производственная неделя, две смены – по 12 ч. каждая. Для санитарно-технического осмотра и ремонта планируется 5 дн. Основные работники (провизоры-продавцы) работают в две смены: в первую смену – 4 чел., во вторую смену – 2 чел. Вспомогательные рабочие работают в одну смену. Служащих в аптеке – 3 чел. Плановые невыходы на работу, предусмотренные законодательством, составляют 30 дн. на одного человека.

Определите:

- 1) плановую численность основных работников;
- 2) плановую численность всего персонала аптеки.

Задача 3

Кафе «Молодежное» работает с 8.00 до 20.00 без выходных дней. Последний день каждого месяца – санитарный. Ежедневно посетителей обслуживают семь человек (три кассира-продавца и четыре официанта). Определите плановую численность персонала на год.

Задача 4

На планируемый год предусмотрен выпуск 31 000 шт. велосипедов с трудоемкостью 0,623 нормо-ч/шт., 30 000 шт. велосипедов с трудоемкостью 1,477 нормо-ч/шт. и прочей продукции с трудоемкостью 71 425 нормо-ч.

Эффективный фонд времени одного рабочего равен 1 695 ч.

Определите число основных рабочих, необходимых для выполнения производственной программы.

Задача 5

Составьте плановый баланс рабочего времени и определите эффективный фонд рабочего времени одного рабочего за год в днях и часах, учитывая следующее:

- 1) календарная продолжительность года – 365 дн., праздничных дней – 11, выходных – 104;
- 2) 60 % рабочих пользуются очередным отпуском продолжительностью 24 рабочих дня, 25 % – продолжительностью 36 рабочих дней и 15 % имеют отпуск 42 рабочих дня;
- 3) отпуск в связи с родами составляет 0,2 % рабочего времени, дни неявок по болезни – 1,6 %, неявок в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей – 0,6 % рабочего времени;
- 4) плановые потери рабочего времени в течение рабочего дня составляют 0,15 ч.

2. Задания для групповой работы:

Групповая самостоятельная работа по данной теме проводится в интерактивной форме на практическом занятии. Преподаватель назначает докладчика, содокладчика и оппонента. Докладчик выступает на практическом занятии перед группой по теме своего доклада. Содокладчик дополняет его выступление дополнительной информацией, которую он подготовил. Оппонент выступает в защиту отличной от докладчика точки зрения. По итогам выступления группа задает вопросы участникам доклада. Преподаватель, учитывая мнение группы, выставляет баллы докладчику, содокладчику и оппоненту. Дополнительные баллы начисляются за подготовку электронной презентации по теме выступления.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Привести примеры планирования высвобождения персонала.
2. Как осуществляется планирование расходов на персонал организации?
3. Какие методы совершенствования планирования персонала в организации?
4. С какой целью осуществляется планирование персонала в организации?
5. Назовите основные методы планирования потребности в персонале.

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

1. Минимальное количество неявок в год в связи с трудовым отпуском по трудовому законодательству составляет

1. Задачи комплектования кадров?
 2. Как осуществляется оценка потребности в кадрах?
 3. Какие факторы определяют процесс комплектования кадров?
 4. Какие источники поиска кандидатов наиболее популярны в медицинских организациях?
- 2. Практическая подготовка.**

Деловая игра «Анализ состава личностных качеств, не желательных для конкретных должностей и профессий»

Описание деловой игры

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно «сведет на нет» его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но всегда нелегко уволить, если даже он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были выявлены в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, для других - оно не столь существенно.

Список должностей и профессий

- а) продавец среднего по размерам магазина;
- б) сотрудник отдела писем государственного учреждения;
- в) начальник отдела маркетинга завода по производству автомобильных покрышек;
- г) слесарь механического цеха;
- д) водитель грузового автомобиля;
- е) сотрудник аналитического отдела большой фирмы;
- ж) библиотекарь;
- з) страховой агент

Постановка задачи

1. Проанализировать приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую из указанных должностей и профессий.
2. Разбить приведенный перечень качеств по указанному в п. 1 критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

Методические указания

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых ставятся два вида задач: одинаковые для всех и индивидуальные (для подгруппы).
 - 1.1. Одинаковые задачи:
 - проанализировать приведенный перечень качеств, проранжировав их с точки зрения важности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце - качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь;
 - выполнить группировку качеств с точки зрения их отношения к разным сторонам личности работника (моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.).
 - 1.2. Индивидуальные задачи:
 - проанализировать исходный перечень качеств методом попарного сравнения и выбрать из них те, которые нежелательны для одной, двух, трех и более профессий или должностей;
 - разбить отобранные качества: а) на фрагменты, соответствующие психологическим, социальным и профессиональным качествам; б) на сами качества и их внешние проявления.
2. После завершения работы по выполнению одинаковых задач преподаватель организует дискуссию между подгруппами с целью составления наиболее обоснованного ранжированного перечня качеств и группировки качеств относительно основных компонентов личности (биологического, психологического, социального).

3. Результаты выполнения индивидуальных задач обсуждаются отдельно с соответствующими группами.

4. Преподаватель предлагает студентам выделить те качества, с которыми они могли бы смириться, если бы выступали в качестве нанимателей на ту или иную работу.

5. Целесообразно также предложить студентам выделить те качества, которые неприемлемы для любого вида работы.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ

1. Жалкий внешний вид.

2. Манеры всезнайки.

3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.

4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.

5. Недостаток искренности.

6. Отсутствие интереса и энтузиазма.

7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени.

8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.

9. Низкие оценки во время учебы.

10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.

11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.

12. Недостаток такта.

13. Недостаточная зрелость.

14. Недостаточная вежливость.

15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.

16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.

17. Выраженное нежелание учиться.

18. Недостаточная живость.

19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.

20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.

21. Нерешительность.

22. Пассивный отдых.

23. Неудачная семейная жизнь.

24. Трения с родителями.

25. Неряшливость.

26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).

27. Желание получить работу на короткое время.

28. Недостаток чувства юмора.

29. Мало знаний по специальности.

30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).

31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.

32. Подчеркивание «престижных» знакомств.

33. Нежелание работать там, где потребуется.

34. Цинизм.

35. Низкий моральный уровень.

36. Лень.

37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.

38. Узость интересов.

39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).

40. Плохое ведение собственных финансовых дел.

41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.

42. Неспособность воспринимать критику.

43. Отсутствие понимания ценности опыта.

44. Радикальность идей.

45. Опоздание на собеседование без уважительной причины.

46. Отсутствие сведений об организации.
47. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).
48. Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.
49. Сильно давящий тон.
50. Неопределенность ответов на вопросы.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Что такое отбор персонала?
2. Какие документы необходимы при оформлении на работу?
3. Какие методы проверки резюме вы знаете?
4. Как провести отбор персонала в медицинскую организацию?
5. Какие качества кандидатов являются нежелательными и неприемлемыми для медицинского работника?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

Выбрать правильный вариант ответа:

1. Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.
 - а) высвобождение персонала;
 - б) обучение персонала;
 - в) адаптация персонала;
 - г) наем персонала
2. Достоинствами этой группы источников привлечения персонала являются появление шансов для служебного роста, низкие затраты на привлечение кадров, быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации
 - а) внешние источники;
 - б) внутренние источники;
 - в) кадровые агентства;
 - г) средства массовой информации
3. Недостатками этой группы источников привлечения персонала являются более высокие затраты на привлечение кадров, ухудшение социально-психологического климата в организации среди давно работающих, плохое знание организации кандидатами
 - а) внешние источники;
 - б) внутренние источники;
 - в) кадровые агентства;
 - г) средства массовой информации
4. На этом этапе отбора персонала осуществляется оценка внешнего вида кандидата и его образования
 - а) предварительная отборочная беседа;
 - б) заполнение анкеты;
 - в) собеседование по найму;
 - г) тестирование.
5. В ходе данного интервью кандидата преднамеренно ставят в неловкие условия, создают ситуацию ожидания, задают вопросы в быстром темпе и т.п.
 - а) формализованное интервью;
 - б) полуформализованное интервью;
 - в) свободное интервью;
 - г) стресс-интервью

Эталоны ответов: 1-г; 2-б; 3- а; 4-а; 5-г

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)
2. Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006

3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 2.2: Управление адаптацией персонала организации.

Цель: изучить методы управления адаптацией персонала.

Задачи:

1. Рассмотреть понятие и виды адаптации персонала.
2. Изучить структуру адаптационных программ.
3. Сформировать у будущих менеджеров представление о методах управления адаптацией новых работников в организации.

Обучающийся должен знать: понятие адаптации и структуру адаптационных программ.

Обучающийся должен уметь: анализировать требования к адаптации и критерии адаптации новых работников.

Обучающийся должен владеть: навыками составления адаптационных программ.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое адаптация персонала?
2. Какие этапы адаптации проходит новый работник?
3. Показатели успешной и неуспешной адаптации работников?

2. Практическая подготовка

1. Составить адаптационную программу для медицинской сестры
2. Заполнить таблицу «Распределение обязанностей по адаптации новичков»

Функции (этапы ориентации)	Непосредственный руководитель (НР)	Менеджер по управлению персоналом (МУП)
составление программы ориентации		
ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		
объяснение задач и требований к работе		
введение работника в рабочую группу		
поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников		

3. Задания для групповой работы

Группа студентов делится на подгруппы по 2-3 человека. Каждая микрогруппа анализирует составленные адаптационные программы друг друга и выявляет их достоинства и недостатки. Итогом работы является общая и специализированная адаптационная программа работника медицинского учреждения.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Какова роль наставника в адаптации нового работника?
2. Кто может быть наставником для новичка?

3. Как называется специальная программа по адаптации работника на новом рабочем месте?
4. Кто участвует в адаптации персонала?
5. Какие качества новых работников помогают наиболее успешно адаптироваться к требованиям организации?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

Выбрать правильный вариант ответа:

1. На этом этапе адаптации персонала происходит практическое знакомство работника со своими обязанностями и требованиями организации
 - а) оценка уровня подготовленности;
 - б) ориентация;
 - в) действенная адаптация
 - г) функционирование
2. Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда
 - а) социализация;
 - б) адаптация;
 - в) профориентация;
 - в) аттестация.
3. В процессе этого вида адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями
 - а) психофизиологическая адаптация;
 - б) профессиональная адаптация;
 - в) социально-психологическая адаптация;
 - г) экономическая адаптация
4. На этом этапе адаптации персонала происходит постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе
 - а) оценка уровня подготовленности;
 - б) ориентация;
 - в) действенная адаптация
 - г) функционирование
5. В процессе этого вида адаптации происходит привыкание сотрудника к уровню монотонности труда, ритму труда, удобству рабочего места
 - а) психофизиологическая адаптация;
 - б) профессиональная адаптация;
 - в) социально-психологическая адаптация;
 - г) экономическая адаптация

Эталоны ответов: 1 - в; 2 –б; 3 - в; 4 - г; 5 – а.

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)
2. Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006
3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 2.3: Управление деловой карьерой персонала.

Цель: раскрыть сущность технологии управления деловой карьерой персонала для будущих менеджеров.

Задачи:

1. Рассмотреть цели и задачи управления деловой карьерой.
2. Изучить примеры построения карьерограмм.
3. Познакомиться с действиями менеджера, необходимыми для управления карьерой работников.
4. Познакомиться с методами диагностики карьерных ориентаций работников организации.

Обучающийся должен знать: понятие технологии управления деловой карьерой персонала в организации.

Обучающийся должен уметь: решать стратегические и оперативные управленческие задачи по

построению карьерной траектории.

Обучающийся должен владеть: навыками диагностики карьерных ориентаций и построения карьерограммы персонала.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое деловая карьера?
2. Какие виды деловой карьеры вы знаете?
3. Покажите взаимосвязь жизненных циклов и этапов карьеры работника.
4. Опишите модели карьерных процессов.

2. Практическая подготовка

Провести методику «Якоря карьеры» и сделать выводы по особенностям своей карьерной ориентации

3. Задания для групповой работы

Обменяться своими результатами тестирования с соседом по парте. Подготовить рекомендации по построению карьеры в зависимости от результатов тестирования.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Какие виды деловой карьерой вы знаете?
2. Охарактеризуйте различные виды карьерных ориентаций..
3. Как называется метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке? Расскажите о нем.
4. Как происходит планирование карьеры по Филиппову?
5. Как распределяются функции в управлении деловой карьерой в организации?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

Выбрать правильный вариант ответа:

1. Этот вид деловой карьеры означает, что в стенах одной организации работник проходит все стадии развития своей профессиональной деятельности
 - а) межорганизационная;
 - б) специализированная;
 - в) неспециализированная;
 - г) внутриорганизационная
2. Данный вид деловой карьеры характеризуется особенностями именно управленческого труда – необходимостью управлять другими работниками с целью достижения необходимого результата
 - а) профессиональная;
 - б) административная;
 - в) предпринимательская;
 - г) должностная.
3. Данный вид деловой карьеры характеризуется расширением набора профессиональных знаний и умений, ростом профессионализма, профессионального мастерства, достижением высот искусства в выбранной профессии
 - а) профессиональная;
 - б) административная;
 - в) предпринимательская;
 - г) должностная.
4. На этой стадии карьеры центр интересов сотрудника перемещается на глобальные интересы фирмы или вообще за ее пределы, человек стремится передать накопленный опыт, готовит себе замену.
 - а) адаптационная стадия;
 - б) становление;
 - в) зрелость;
 - г) поздняя карьера.
5. Эта модель карьеры предусматривает, что каждая ступень служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет.
 - а) трамплин;
 - б) лестница;

в) змея;

г) перепутье.

Эталоны ответов: 1 -г; 2 –б; 3 - а; 4 - г; 5 – б

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)
2. Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006
3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 2.4: Методы обучения персонала.

Цель: изучить методы обучения персонала организации.

Задачи:

1. Рассмотреть этапы организации обучения персонала.
2. Изучить концепции и виды обучения персонала в организации.
3. Сформировать представление о внутренних и внешних методах обучения персонала

Обучающийся должен знать: понятие внутриорганизационных и внепроизводственных методов обучения персонала

Обучающийся должен уметь: диагностировать стиль обучения.

Обучающийся должен владеть: навыками анализа методов обучения.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое обучение персонала?
2. Сравните специализированную и многопрофильную концепции обучения.
3. Перечислите внутриорганизационные методы обучения. В чем их преимущества и недостатки?
4. В чем преимущество внепроизводственных методов обучения?
5. Чем отличается повышение квалификации от переподготовки?

2. Практическая работа.

Анализ методов обучения персонала. Диагностика стиля обучения.

3. Задания для групповой работы

Решить кейс и объяснить, для развития каких навыков используется этот метод.

«Цейтнот менеджера»

Вы руководитель одного из филиалов корпорации «Креслер». Сегодня у вас трудный день. Вы намереваетесь успеть выполнить как можно больше дел, поскольку завтра в 07.30 уезжаете в головной офис с отчетом о состоянии дел в вашем филиале.

Сейчас 08.40 утра. За последние дни на вас свалилось множество мелких и крупных неприятностей: офисная машина сломалась, водитель занят ее починкой, у секретаря пропал голос (на нервной почве). Вчера началась большая элитная выставка «Металл-2014». Участие в этой выставке очень важно для компании, на выставке работают менеджеры высокого уровня, столь же солидные посетители.

К сожалению, менеджеры вашей компании перешли работать к конкурентам, в результате ваши компаньоны уже второй день сами работают на стенде. Единственный человек, на которого вы можете положиться в эти трудные дни – ваш офис-менеджер. Однако вы обещали, что сегодня отпустите ее в 17.00, так как у нее день рождения. Секретарь работает до 18.00. Кроме того, у вашей жены сегодня случился приступ аппендицита и ее забрали в больницу. Вы случайно вспомнили, что

у детей, которые ушли в школу, нет ключей от квартиры, поскольку ваша жена постоянно дома и всегда их встречает. Как назло у вас закончились деньги на счету и ваш мобильный телефон временно заблокирован, поэтому вы не можете ни с кем связаться по дороге. К счастью, ваш новенький Мерседес в отличном состоянии. Перемещение от одного пункта к другому каждый раз занимает 20 минут. Прodelать этот путь быстрее невозможно.

Сегодня вам нужно успеть:

1. Забрать авиабилет в компании «Авиатор» для завтрашней командировки – 10 минут.
2. Забрать принтер из ремонта, чтобы распечатать документы для завтрашней поездки. Документы уже готовы, на распечатку – 20 минут.
3. У генерального директора компании «Сервис плюс», вашего VIP-клиента, сегодня день рождения, и вы заказали для него подарок – настольные часы в виде пенящейся кружки пива. Вчера звонили из салона и просили сегодня быть в офисе, куда подарок доставит курьер.
4. У вас сегодня на 15.00 запланированы переговоры с очень важными клиентами – 1 – 1,5 часа.
5. В 18.30 вам нужно быть дома, чтобы открыть дверь детям, пришедшим из школы.
6. С 17.00 до 19.00 вы можете посетить в больнице свою жену.
7. С 9.30 до 10.30 у вас запланировано совещание с руководителями подразделений вашего филиала по итогам прошлого квартала.
8. На 13.00 запланировано собрание компаньонов. Вы не знаете, по какому поводу.
9. Вам бы хотелось посмотреть последние номера журналов по металлургическому производству, скопившиеся у вас на столе – 30 минут.
10. Вам нужно подготовиться к выступлению на международной научно-практической конференции, посвященной особенностям трубопрокатного производства (в этом направлении вы планируете развивать свой бизнес). Конференция состоится через два дня, в день вашего возвращения из командировки. Вы отлично понимаете, что другого времени на подготовку у вас не будет. На подготовку доклада вам необходимо потратить 2–2,5 часа.
11. В 20.00 в ресторане «Большая Медведица» вас ждет на праздничный ужин генеральный директор компании «Сервис плюс» (VIP-клиент). Там же он заказал сауну.
12. В 12.30 придет консультант из компании «Сети». Вы вызвали его в связи с тем, что у вас сделали корпоративную сеть и теперь возникают сложности с работой многих программ. Это приводит к сбоям в работе всего офиса, и вам необходимо, чтобы кто-то посмотрел, в чем дело. – 40 минут–1 час.
13. В адресованной вам корреспонденции содержатся несколько вопросов, которые, по мнению вашего секретаря, требуют срочного решения. – 1 час.
14. В парке с 17.00 до 19.00 с собакой гуляет ваша мама, вы не видели ее больше месяца. С ней вы заранее договорились о встрече.
15. Дошли слухи, что партия товаров из Германии вчера застряла на таможне в аэропорту.

Сегодня вы специально приехали в офис за 20 минут до начала рабочего дня, чтобы успеть спланировать свой рабочий день.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Что такое «кружок качества»?
2. В чем заключаются правовые основы обучения персонала организации?
3. В каких случаях организации выгоднее создавать свой учебный центр для повышения квалификации персонала?

4. Назовите современные тенденции в обучении персонала

5. Перечислите достоинства и недостатки дистанционного обучения.

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

Выбрать правильный вариант ответа:

1. Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу которого составляет индивидуальный план профессионального обучения
 - а) направленное приобретение опыта;
 - б) производственный инструктаж;
 - в) смена рабочего места (ротация);
 - г) подготовка в проектных группах
 2. Эта концепция обучения персоналом ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту
 - а) концепция специализированного обучения;
 - б) концепция многопрофильного обучения;
 - в) обучение, ориентированное на личность;
 - г) концепция непрерывного обучения
 3. Активный метод обучения, при котором участники учатся манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров
 - а) конференции;
 - б) чтение лекций;
 - в) деловые игры;
 - г) производственный инструктаж
 4. Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
 - а) подготовка в проектных группах;
 - б) производственный инструктаж;
 - в) стажировка;
 - г) «кружок качества»
 5. При этом методе обучения молодые специалисты разрабатывают конкретные предложения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы
 - а) методы решения проблем с помощью моделирования;
 - б) кружок качества;
 - в) программированные курсы обучения;
 - г) деловые игры
- Эталоны ответов: 1 - а; 2 - а; 3 - в; 4 - в; 5 - б.

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)
2. Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006
3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беяк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 2.5: Управление кадровым резервом.

Цель: раскрыть сущность формирования и работы с кадровым резервом.

Задачи:

1. Рассмотреть понятие кадрового резерва.
2. Изучить методы формирования кадрового резерва в организации.
3. Рассмотреть этапы управления кадровым резервом.
4. Сформировать представление о роли руководителя в управлении кадровым резервом

Обучающийся должен знать: методы формирования кадрового резерва.

Обучающийся должен уметь: анализировать работу с кадровым резервом в организации.

Обучающийся должен владеть: навыками оценки кандидата в кадровый резерв

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое кадровый резерв?
2. С какой целью в организации создается кадровый резерв? Каковы его преимущества для управления

человеческими ресурсами?

3. Выберите наиболее оптимальный метод формирования кадрового резерва для медицинской организации.

4. Сколько раз в год должна собираться комиссия по работе с кадровым резервом?

5. Кто входит в комиссию по работе с кадровым резервом?

2. Практическая подготовка

Составить памятку «Работа с кадровым резервом».

3. Задания для групповой работы

Составить перечень мероприятий по работе с резервистами в медицинском учреждении.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Что такое резерв развития и резерв функционирования?

2. Как организовать работу с кадровым резервом в медицинском учреждении?

3. Как оценить эффективность кадрового резерва?

4. Какие документы необходимо заполнять при работе с кадровым резервом?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

Выбрать правильный вариант ответа:

1. Сколько заседаний как минимум должно быть в комиссии по работе с кадровым резервом организации

а) одно в год;

б) два в год;

в) одно в месяц;

г) одно в два года.

2. Что НЕ является поводом для исключения кандидата из кадрового резерва

а) выход на пенсию;

б) состояние здоровья;

в) неудовлетворительные результаты аттестации;

г) отсутствие необходимого образования

3. Группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору, прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку

а) топ-менеджеры организации;

б) кадровый резерв;

в) участники обучающего семинара;

г) лица, подлежащие служебно-профессиональному продвижению

4. Восстановите последовательность этапов работы с кадровым резервом организации

а) формирование и составление списка резерва;

б) анализ потребности в резерве;

в) подготовка кандидатов.

5. Какой метод профессиональной подготовки НЕ используется для подготовки кандидатов, включенных в кадровый резерв организации

а) индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;

б) стажировка в должности на своем и другом предприятии;

в) учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности;

г) индивидуальная подготовка по самостоятельно составленному плану

Эталоны ответов: 1 -б ; 2 –г ; 3 - б; 4 - бав; 5 –в.

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.

2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)

2. Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006
3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беяк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 2.6: Высвобождение персонала.

Цель: изучить специфику высвобождения персонала организации и оптимизации численности человеческих ресурсов.

Задачи:

1. Рассмотреть понятие и виды высвобождения персонала.
2. Изучить классификацию видов увольнений.
3. Познакомиться с правовыми основами увольнения.
4. Описать основные этапы увольнения сотрудников.

Обучающийся должен знать: виды высвобождения персонала, методы управления высвобождением

Обучающийся должен уметь: анализировать причины увольнения работников.

Обучающийся должен владеть: навыками составления программы высвобождения человеческих ресурсов

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое высвобождение персонала?
2. Чем высвобождение отличается от увольнения?
3. Какие виды высвобождения персонала вы знаете?
4. Необходимо ли организовывать мероприятия по высвобождению персонала при уходе человека на пенсию?
5. Как правильно организовать сокращение персонала?
6. Какие статьи ТК РФ регламентируют увольнение работников в организации?

2. Практическая подготовка

Составить программу высвобождения персонала в организации: при необходимости сокращения численности персонала; при уходе работников на пенсию.

3. Решить ситуационную задачу

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой заработной платы едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую

должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

4. Задания для групповой работы

Составить рекомендации по проведению выходного интервью и продемонстрировать его в парах.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Почему высвобождение персонала и увольнение – это не одно и то же?
2. Покажите алгоритм увольнения сотрудников при сокращении персонала.
3. Основные этапы вывода на пенсию?
4. За сколько дней работник должен сообщить об увольнении по собственному желанию?
5. По каким причинам работодатель может уволить работника без его желания?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

Выбрать правильный вариант ответа:

1. Что является главной целью заключительного интервью при уходе работника по собственному желанию
 - а) попытка повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации;
 - б) информирование о правах и обязанностях при увольнении;
 - в) выяснение претензий сотрудника к организации;
 - г) смягчить переживания, связанные со сменой места работы.
2. Этот вид увольнения может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности, а также связан с переменами в образе жизни человека
 - а) увольнение по инициативе организации;
 - б) выход на пенсию;
 - в) уход работника по собственному желанию;
 - г) уход по независящим от организации и работника обстоятельствам.

3. Эта система мероприятий с сотрудниками предпенсионного возраста предусматривает главным образом переход к неполной занятости, а также определенные изменения в оплате труда
- «скользящее пенсионирование»;
 - выездные семинары и консультации
 - заключительные собеседования;
 - курсы подготовки к выходу на пенсию
4. Вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников
- управление конфликтами;
 - управление стрессами;
 - подбор и расстановка персонала;
 - высвобождение персонала
5. Этот вид увольнения рассматривается самим работником позитивно, его профессиональная деятельность и социальная среда практически не изменяются. Поэтому необходимость поддержки со стороны организации, как правило, мала.
- увольнение по инициативе организации;
 - выход на пенсию;
 - уход по независящим обстоятельствам
 - уход работника по собственному желанию.

Эталоны ответов: 1 - а; 2 –б; 3 - а; 4 - г; 5 –г.

Рекомендуемая литература:

Основная

- Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.
- Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

- Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)
- Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006
- Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беяк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Раздел 3. Управление трудовым поведением персонала

Тема 3.1: Организация труда персонала.

Цель: изучить основные требования к организации труда персонала.

Задачи:

- Рассмотреть понятие и задачи организации труда персонала.
- Изучить структуру системы организации труда в медицинском учреждении.
- Познакомиться направлениями организации труда.
- Описать основные проблемы организации труда управленческого персонала.

Обучающийся должен знать: понятие и задачи организации труда, направления организации труда

Обучающийся должен уметь: анализировать проблемы организации труда персонала.

Обучающийся должен владеть: навыками составления системы организации труда персонала

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

- Что такое организация труда?
- Какие задачи выполняет организация труда на предприятии?
- Какие направления организации труда персонала вы знаете?
- Как соотносятся такие направления организации труда как кооперация и распределение труда?
- Как правильно организовать труд руководителя?
- Какие документы регламентируют нормирование труда в организации?

2. Практическая подготовка.

Проанализировать организацию труда персонала медицинской организации на основе изучения нормативно-правовых документов и локальных нормативных актов.

3. Решить ситуационные задачи

ЗАДАЧА «ПРИОРИТЕТ»

Исходные данные. Они представлены перечнем задач, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период (табл. 1).

Постановка задачи. Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

Цель - приобрести практические навыки определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решений по делегированию полномочий.

Таблица 1.

№ п/п	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий		Возможность делегирования
		срочность	важность	
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	да	да	нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	да	да	нет
3	Консультация у юриста	да	нет	да
4	Посещение выставочного центра	нет	да	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	да	нет	да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	нет	да	да
7	Передача документов в архив	нет	да	да
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	нет	нет	да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	нет	да	нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	да	да	нет
11	Изучение нормативных документов	нет	да	нет
12	Встреча с представителями фирмы <i>Hewlett Packard</i>	да	да	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	нет	да	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	нет	нет	да

Методические указания

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

- 1) работу только над действительно важными и необходимыми задачами;
- 2) решение задач в соответствии с их неотложностью;
- 3) достижение поставленных целей наилучшим образом в условиях сложившихся обстоятельств;
- 4) исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, руководителю могут помочь предложенные американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы.

В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

- А - срочные/важные;
- Б - срочные/менее важные;
- В - менее срочные/важные;

Г - менее срочные/менее важные.

Задачи группы А руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы Б должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководитель подпадает под «тиранию» требований срочности их решения. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

Задачи группы В. По данной группе задач руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям. Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества решения делегируемых задач. Делегируя их другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных (ведь им доверяется исполнение ответственных дел). Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за ее решение сам.

Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно превращаются в задачи срочные и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

Задачи группы Г. Данная группа задач включает задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.

На базе использования принципа Д. Эйзенхауэра может быть решена рассматриваемая задача «Приоритет».

Решение

1. На первом этапе, используя представленные в табл. 6.12 исходные данные и принцип Д. Эйзенхауэра, следует сформировать четыре группы задач: А, Б, В и Г (рис. 6.5).

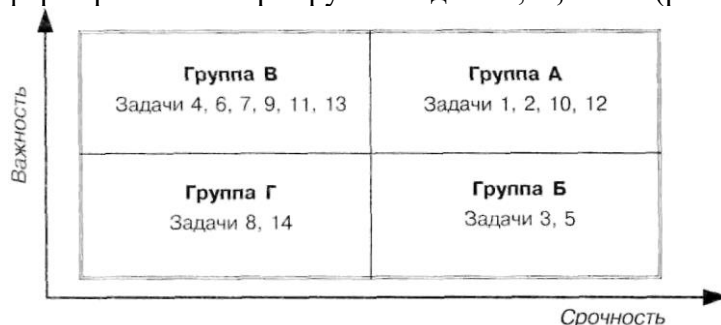


Рис. 6.5. Распределение задач руководителя по группам

2. На втором этапе, с учетом возможности делегирования работ, принимается решение о конкретных исполнителях (распределяются работы, представленные в табл. 6.12).

Задачи группы А (1, 2, 10 и 12) руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы Б (3 и 5) делегируются другим исполнителям. Руководитель оставляет за собой только контроль за сроками решения этих задач.

Задачи группы В (4, 9, 11 и 13) руководитель должен решать сам, так как по условию задачи они не подлежат делегированию.

Задачи группы В (6 и 7) делегируются другим исполнителям. Руководитель оставляет за собой только контроль за сроками и качеством решения этих задач.

Задачи группы Г (8 и 14) - несущественные и несрочные, их решение не входит в компетенцию руководителя.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. В чем значение организации труда?

2. Что такое распределение труда?
3. Приведите пример нормирования труда
4. В каких документах отражены основные принципы организации труда?
5. Что такое делегирование полномочий и для чего оно нужно руководителю?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

Выбрать правильный вариант ответа:

1. Эта задача научной организации труда связана с созданием наиболее благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасность людей, поддержание высокого уровня их работоспособности
 - а) экономическая задача;
 - б) технологическая задача;
 - в) социальная задача
 - г) психофизиологическая задача.
2. Обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса
 - а) разделение труда;
 - б) кооперация труда ;
 - в) поддержание трудовой дисциплины;
 - г) рационализация приемов и методов труда.
3. Объединение отдельных исполнителей или групп в одном или разных, но связанных между собой процессах труда
 - а) разделение труда;
 - б) кооперация труда ;
 - в) поддержание трудовой дисциплины;
 - г) рационализация приемов и методов труда.
4. Зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей
 - а) рабочий кабинет;
 - б) рабочее место;
 - в) организация труда;
 - г) условия труда.
5. _____ в организации определяются совокупностью физических, биологических и химических элементов производственной среды и трудовых процессов, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека
 - а) условия труда;
 - б) рациональные методы и приемы труда;
 - в) нормы времени;
 - г) способы разделения труда.

Эталоны ответов: 1 -г; 2 –а; 3 - б; 4 - б; 5 –а.

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)
2. Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006
3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беяк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 3.2: Материальное стимулирование труда персонала.

Цель: рассмотреть направления и формы материального стимулирования человеческих ресурсов в организации.

Задачи:

1. Рассмотреть понятие материального стимулирования труда.
2. Изучить направления материального стимулирования.
3. Познакомиться с формами и системами оплаты труда.
4. Описать виды и принципы материального неденежного стимулирования.

Обучающийся должен знать: понятие материального стимулирования, формы и системы оплаты

труда.

Обучающийся должен уметь: определять наиболее оптимальную систему оплаты труда и структуру социального пакета.

Обучающийся должен владеть: навыками анализа материального стимулирования труда в организации.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое материальное стимулирование?
2. Опишите структуру материального денежного стимулирования труда персонала?
3. Что такое реальная и номинальная заработная плата?
4. В каких случаях премирование имеет наибольший стимулирующий эффект?
5. Что такое материальное неденежное стимулирование (социальный пакет)?
6. В чем заключается нормативно-правовое обеспечение системы материального стимулирования?

2. Практическая подготовка.

Проанализировать Положение об оплате труда персонала организации и предложить направления его совершенствования

3. Решить ситуационные задачи

Задача 1.

Дневная тарифная ставка работника 480 рублей, работником отработано за месяц 22 дня, размер премии составил 15%, районный коэффициент 1,15. Сколько составляет заработная плата при повременно-премиальной системе оплаты труда?

Задача 2

Рассчитайте выполнение нормы выработки, если за смену рабочий сдал ОТК: болтов – 20 шт. ($T_{шт} = 0,15$ чел.-ч), втулок – 18 шт. ($T_{шт} = 0,1$ чел.-ч), шпилек – 5 шт. ($T_{шт} = 0,7$ чел.-ч). На всю работу затрачено 8 ч 12 мин.

Задача 3

Определите среднее выполнение норм выработки по цеху, если 12 рабочих выполняли нормы на 85%, 15 – на 92; 40 – на 103; 65 – на 112; 34 – на 125 и 10 – на 140%.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Опишите структуру материального стимулирования труда в организации.
2. В чем заключаются сдельная и повременная системы оплаты труда?
3. За что работникам выплачиваются надбавки и доплаты?
4. Опишите структуру типового соцпакета в медицинском учреждении.
5. Какие локальные нормативные акты регламентируют материальное стимулирование в организации?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

Выбрать правильный вариант ответа:

1. Полная или частичная оплата сотовой связи предприятием относится к такой группе материальных неденежных стимулов как

- | | |
|-------------------------------|--------------------|
| а) социальные; | б) имиджевые; |
| в) дополняющие условия труда; | г) индивидуальные. |

2. Организация и оплата дорогостоящего отдыха, служебный автомобиль относятся к такой группе материальных неденежных стимулов как

- | | |
|-------------------------------|--------------------|
| а) социальные; | б) имиджевые; |
| в) дополняющие условия труда; | г) индивидуальные. |

3. Предоставление кредитов / поручительство перед банком на приобретение жилья относятся к такой группе материальных неденежных стимулов как

- | | |
|-------------------------------|--------------------|
| а) социальные; | б) имиджевые; |
| в) дополняющие условия труда; | г) индивидуальные. |

4. Этот принцип установления социального пакета сотрудникам в организациях заключается в том, что чем выше должность и продолжительнее стаж работы, тем больше выбор льгот

- | | |
|---|----------------------------------|
| а) на основе ранжирования значимости льгот; | б) на основе заслуг; |
| в) на основе принципа «кафетерия»; | г) на основе личного знакомства. |

5. Этот принцип установления социального пакета заключается в том, что льготы делятся на защитные, предоставляемые всем сотрудникам, и дополнительные, предназначенные отдельным категориям работников организации

- | | |
|---|----------------------------------|
| а) на основе ранжирования значимости льгот; | б) на основе заслуг; |
| в) на основе принципа «кафетерия»; | г) на основе личного знакомства. |

Эталоны ответов: 1 -а; 2 –б; 3 - а; 4 - г; 5 –г.

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)
2. Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006
3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 3.3: Методы нематериального стимулирования труда персонала.

Цель: изучить направления и методы нематериального стимулирования труда персонала.

Задачи:

1. Рассмотреть понятие и направления нематериального стимулирования труда персонала.
2. Изучить методы морального стимулирования.
3. Познакомиться с методами организационного стимулирования.
4. Рассмотреть методы стимулирования свободным временем.

Обучающийся должен знать: понятие и методы нематериального стимулирования труда персонала

Обучающийся должен уметь: анализировать причины ухудшения морального климата в организации.

Обучающийся должен владеть: навыками составления программы нематериального вознаграждения работников организации.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое нематериальное стимулирование труда?
2. Какие направления нематериального стимулирования существуют?
3. Опишите методы морального стимулирования: информирование персонала, корпоративные мероприятия, оптимизация социально-психологического климата, награждение персонала?
4. Какие методы организационного стимулирования может использовать работодатель?
5. Как правильно организовать стимулирование свободным временем?
6. В каких локально-нормативных актах отражаются вопросы нематериального стимулирования?

2. Решить ситуационные задачи

Задача 1.

Кейс «Командный дух»

У компании «Ударный труд» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильно высокой оплате и большим бонусам в прежние времена.

Кто-то стал регулярно брать больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме генерального директора, не горел желанием исправить. Нужен был сильный мотиватор. И тут генерального директора Наталью Привалову осенила идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги.

Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 гк. Золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу. Всего собралось 10 команд из разных регионов.

Но расчет Натальи не оправдался: половина топ-менеджеров наотрез отказались принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрепя сердце согласились поехать за компанию, лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет.

В итоге команда пришла к финишу предпоследней, за всю команду старалась одна Наталья.

Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми?

Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?

Задача 2.

Кейс «Уникальный специалист»

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек, равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия.

Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить.» И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

Что делать руководителю?

Как мотивировать работника, чтобы он «не чудил»?

Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?

3. Задания для групповой работы

Проанализировать коллективный договор организации и описать нематериальное стимулирование труда ее работников.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Какие цели может преследовать корпоративное мероприятие?
2. Как управление карьерой воздействует на мотивацию работников?
3. Приведите примеры различных вариантов информирования персонала.
4. В чем специфика стимулирования свободным временем?
5. В каких нормативно-правовых актах отражаются аспекты нематериального стимулирования?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

Выбрать правильный вариант ответа:

1. Метод организационного стимулирования, направленный на расширение свободы работающих в реализации интеллектуального и творческого потенциала личности

посредством трудовой деятельности

- а) управление деловой карьерой;
- б) повышение качества трудовой жизни;
- в) вовлечение персонала в процесс управления;
- г) трудовое соревнование.

2. Какой способ информирования обладает большим стимулирующим эффектом:

- а) сообщение о заслугах в присутствии поощряемого работника;
- б) сообщение о заслугах в отсутствие поощряемого работника;
- в) объявление об успехах работника по местному радио;
- г) объявление о заслугах на совещаниях руководства.

3. Корпоративный праздник в отличие от простой процедуры подведения итогов подчеркивает достижения компании с позитивной направленностью. Какую функцию выполняет корпоративный праздник в данном случае?

- а) адаптация;
- б) фиксация успеха;
- в) воспитание;
- г) групповая мотивация.

4. Что НЕ является признаком благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе?

- а) доброжелательная и деловая критика;
- б) высокая требовательность членов группы друг к другу;
- в) высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в сложных ситуациях;
- г) давление руководителей на подчиненных и самостоятельное принятие значимых решений

5. При этом методе реорганизации труда стараются увеличить количество функций, трудовых операций и снизить частоту повторения однотипных действий

- а) обогащение труда по содержанию;
- б) укрупнение работы по объему;
- в) прямые методы реорганизации труда;
- г) компенсаторные методы реорганизации труда

Эталоны ответов: 1 -а; 2 –б; 3 - а; 4 - г; 5 –г.

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)
2. Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006
3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 3.4: Управление конфликтами и стрессами в организации.

Цель: изучить методы управления конфликтами и способы снижения стрессогенности на рабочем месте.

Задачи:

1. Рассмотреть понятие и способы управления конфликтами в организации.
2. Изучить этапы управления конфликтной ситуацией.
3. Рассмотреть причины возникновения стресса на рабочем месте.
4. Описать методы управления стрессами на рабочем месте.

Обучающийся должен знать: методы управления конфликтами и причины возникновения стрессов у работников

Обучающийся должен уметь: анализировать причины повышенной стрессогенности на рабочем

месте.

Обучающийся должен владеть: навыками анализа конфликтной ситуации и выбора наиболее приемлемых способов управления конфликтом и стрессом

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Какие методы управления конфликтами вы знаете?
2. На каком этапе развития конфликта наиболее эффективно управлять конфликтной ситуацией?
3. Что такое конфликтогены?
4. Как руководитель может понять, что в организации назревает конфликт?
5. Перечислите причины повышенной стрессогенности на рабочем месте.
6. Как можно повысить стрессоустойчивость работников организации?

2. Практическая подготовка.

Проанализировать конфликтную ситуацию, заполнив таблицу.

Анализ конфликтной ситуации

Классификация конфликта		
По особенностям сторон		
По восприятию конфликтной ситуации		
По степени длительности напряженности		
По социальным последствиям		
Структура конфликта		
Конфликтогены		
Стороны конфликта		
Косвенные участники		
Группы поддержки		
Предмет конфликта		
Объект конфликта		
Образ конфликтной ситуации		
Стратегии конфликтного взаимодействия		
Динамика конфликта		
Предконфликтная стадия		
Открытое развитие конфликта		
-эскалация		
- сбалансированное противоставление сторон		
-разрешение конфликта		
Послеконфликтная стадия		

3. Решить ситуационные задачи

Задача 1.

Как-то наш начальник распределил очередную работу между тремя исполнителями, одним из которых был я. К назначенному сроку я выполнил свою часть задания, а мои напарники - нет. И тогда начальник велел мне заняться их недоработками. Я мог бы молча проигнорировать это поручение, и ничего бы не случилось. Но я пошел на принцип и отказался его выполнять, мотивируя это тем, что при одинаковой зарплате не должно быть различной нагрузки. Этот довод не понравился начальнику. Он заявил, что мы не хотим работать, а зарплату требуем. Я возразил, что его замечание

не по существу. Разговор происходил на глазах у всего коллектива, и все понимали, что начальник несправедлив ко мне. Просто я попал под горячую руку. За предшествовавшие шесть лет ничего подобного не случилось. Я всегда относился к нему с уважением (он намного старше меня), но в этот момент мне стало обидно, что вместо похвалы я получил нагоняй. Если бы он просто по-человечески попросил поработать дополнительно, чтобы выручить фирму, я бы, конечно, не отказался. Но, по словам начальника, выходило, что мы все бездельники. И я сознательно пошел на обострение ситуации.

После бурной «дискуссии» я вышел из кабинета. Успокоившись, я вернулся, подошел к начальнику и извинился. По-моему, он удивился. Но постарался скрыть это. И, к моему удивлению, сам извинился передо мной.

Вот уже несколько лет я «прокручиваю» эту ситуацию в разных вариантах. Я понимаю, что вел себя неправильно. Ни по форме, ни по сути дела у меня не было серьезных оснований вступать в пререкания с начальником. И все-таки я не вижу лучшего выхода для себя, чем «обострение». Ведь если бы я сделал самое простое (как позже мне советовали некоторые) и не стал бы возражать, но потом не ударил бы пальцем о палец, то пошел бы против своих принципов, потому что это был бы обман. А я считаю себя достаточно сильным человеком, чтобы не прибегать к хитрости и лжи.

Я мог бы безропотно выполнить чужую работу, но потом просто сходил бы с ума от несправедливости и злости. Я же дал понять, что готов защищать свою честь и достоинство, и заставил начальника отнестись ко мне с уважением. В результате я пошел на рабочее место и с легкой душой сделал все, что требовалось.

Думаю, и начальник извлек для себя полезный урок. Я ощутил это по себе: с того раза я не услышал в свой адрес ни одного грубого слова.

Задача 2

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы в этой организации, - Иванов и Сидоров.

Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять, в чем дело.

Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи.

Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые. К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

4. Задания для групповой работы

Составить рекомендации по выходу из предложенных конфликтных ситуаций.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Что такое управление конфликтами?

2. Назовите коммуникативные методы управления конфликтами.
3. На каком этапе управления конфликтами необходимо подключать экспертов?
4. Как снизить уровень стресса на рабочем месте?
5. Что такое Well being?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

Выбрать правильный вариант ответа:

1. Слова, действия или бездействия, способствующие возникновению и развитию конфликта
 - а) конфликтогены;
 - б) конфликтная ситуация;
 - в) структура конфликта;
 - г) инцидент.
2. При этой стратегии поведения в конфликте происходит открытая борьба, ориентация в первую очередь на собственные цели и интересы, активное использование угроз, психологического давления, оскорблений, физического или морального насилия
 - а) приспособление;
 - б) противоборство;
 - в) компромисс;
 - г) диалог.
3. При этой стратегии поведения в конфликте наблюдается стремление личности обсуждать проблему, вести активный диалог по поиску компромисса, находить такое решение, которое устраивает обе стороны
 - а) приспособление;
 - б) противоборство;
 - в) компромисс;
 - г) диалог.
4. Признаком назревающего конфликта в организации является
 - а) конфликтная ситуация;
 - б) ссоры в коллективе;
 - в) социальная напряженность;
 - г) распространение сплетен.
5. На этом этапе конфликта происходят попытки решить проблему неконфликтными способами: стороны пытаются аргументировать свои интересы и зафиксировать позиции
 - а) разрешение конфликта;
 - б) послеконфликтный этап;
 - в) предконфликтный этап;
 - г) этап развития конфликта.

Эталоны ответов: 1 -а; 2 -б; 3 - в; 4 - в; 5 –в.

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)
2. Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006
3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Бемяк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Тема 3.5: Показатели эффективности управления человеческими ресурсами.

Цель: изучить показатели эффективности управления человеческими ресурсами и научиться их анализировать.

Задачи:

1. Рассмотреть понятие и виды текучести кадров.
2. Научиться рассчитывать коэффициенты, свидетельствующие о состоянии управления человеческими ресурсами в организации.
3. Познакомиться с направлениями анализа рассчитанных коэффициентов и показателей.

Обучающийся должен знать: понятие и виды текучести персонала, понятие рентабельности

инвестиций в персонал

Обучающийся должен уметь: анализировать показатели эффективности управления человеческими ресурсами.

Обучающийся должен владеть: навыками расчета коэффициента текучести, коэффициента оборота по приёму, оборота по выбытию, коэффициента стабильности персонала

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия.

1. Что такое текучесть персонала?
2. Как рассчитать коэффициент текучести персонала и оценить полученное значение?
3. Как рассчитываются коэффициенты оборота по приёму и оборота по выбытию?
4. Что такое рентабельность инвестиций в персонал?
5. Как рассчитать эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию управления человеческими ресурсами?
6. Что такое абсентеизм и по каким причинам он возникает в современных организациях?

2. Практическая подготовка.

Текучесть кадров и абсентеизм

На основе представленных примеров, заполните таблицы, сделайте выводы о состоянии работы с персоналом в организации после каждой таблицы.

Пример 1.

Исходные данные и постановка задачи

Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников (человек):

1. Списочный состав на начало отчетного периода.....6714
2. Принято в течение отчетного периода - всего.....266

В том числе по источникам:

- выпускники учебных заведений.....84
 - перевод с других предприятий.....5
 - направлены органами трудоустройства.....12
 - приняты самим предприятием.....165
3. Выбыло в течение отчетного периода - всего.....388

В том числе по причинам:

- ✓ перевод на другие предприятия - окончание срока договора.....67
 - ✓ переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом.....82
 - ✓ по собственному желанию.....196
 - ✓ увольнение по сокращению штатов.....30
 - ✓ увольнение за прогул и др. нарушения труд. дисциплины.....13
4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр. 1 + стр. 2 - стр. 3). 6592
 5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период6060
 6. Среднесписочное число работников6653

Решение

Коэффициент текучести кадров (K_T), %:

$$K_T = P_B / P_{CP} * 100,$$

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

P_{CP} - среднесписочное число работников.

$$K_T = (196 + 13) / 6653 * 100 = 3,1.$$

Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии (K_Y):

$$K_Y = 1 - P_{CЖ} / P_{CP},$$

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

R_{cp} - среднесписочная численность работников на предприятии.

$K_y = 1 - 196/6653 = 0,971$.

Ответ. Коэффициент текучести кадров на предприятии - 3,1%; коэффициент удовлетворенности - 0,971.

Задача 1. Заполнить таблицу 1, оценить данные за последние три года. Сделать выводы.

Таблица 1 – Анализ движения персонала

№ п/п	Показатели	2017 г	2018 г	2019 г	2018 к 2016, %
1	Списочная численность на начало года, чел	4571	4501	4578	
2	Принято в течение года	762	825	467	
3	Выбыло в течение года	832	748	891	
4	В т.ч. уволено по собственному желанию,	609	495	452	
	за нарушения трудовой дисциплины и др. нарушения	70	43	25	
5	Списочная численность на конец года, чел.				
6	Среднесписочная численность за год, чел.				
7	Коэффициент оборота по приему				
8	Коэффициент оборота по выбытию				
9	Коэффициент текучести кадров				
10	Коэффициент удовлетворенности работой				

Пример 2.

Исходные данные и постановка задачи

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи, результат прокомментировать.

Решение

Коэффициент интенсивности текучести ($K_{и.т}$):

$$K_{и.т} = P_{vi} / P_i$$

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

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

$$K_{и.т} = 25 / 10 = 2,5.$$

Коэффициент показывает, что интенсивность текучести среди молодых работников до 20 лет в 2,5 раза выше средней интенсивности текучести на предприятии.

Ответ. Коэффициент интенсивности текучести молодежи до 20 лет на предприятии - 2,5.

Задача 2. В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 15% составляют лица в возрасте от 30 до 40 лет. Доля этой категории работников в структуре работающих на предприятии отражена в табл.2. Определить коэффициент интенсивности текучести этой возрастной категории персонала, результат прокомментировать. Предположить причины увольнения.

Таблица 2 - Возрастной состав персонала организации

Возраст	Численность, чел	Удельный вес, %
До 20 лет	13	

От 20 до 30 лет	681	
От 30 до 40 лет	673	
От 40 до 50 лет	841	
Свыше 50 лет	1946	
Всего работников	4154	100

Задача 3. В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 30% составляют рабочие. Доля этой категории работников в структуре работающих на предприятии отражена в табл.3. Определить коэффициент интенсивности текучести этой категории персонала за последние три года, результат прокомментировать. Предположить причины увольнения.

Таблица 3 - Динамика численности работников, их состава и структуры

№ п/п	Категории работников	2015 г		2016 г		2017 г		2017 г. к 2015 г., %
1	Весь персонал	4571	100%	4501	100%	4578	100%	0,15
2	В том числе:							
3	1. Производственный персонал	4394		4501		4578		4,19
4	1.1.Рабочие							
5	1.2.Служащие	1509		1542		1552		2,85
6	в том числе							
7	1.2.1. Руководители	616		620		628		1,94
8	1.2.2. Специалисты	865		892		889		2,77
9	1.2.3. Прочие служащие	28		30		35		25
10	2. Непроизводственный персонал	177		0		0		0

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля.

1. Раскройте понятие эффективности управления персоналом.
2. Каковы цели и принципы эффективности управления персоналом?
3. Какие могут быть трудности, связанные с оценкой эффективности управления персоналом, их причины?
4. Перечислите методы оценки эффективности управления персоналом.

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

Выбрать правильный вариант ответа:

1. Для расчета коэффициента текучести персонала необходимо знать
 - а) только количество уволенных по инициативе администрации;
 - б) только количество уволившихся по собственному желанию;
 - в) количество уволенных по собственному желанию и по инициативе администрации;
 - г) количество всех выбывших из организации людей за отчетный период.
2. В формуле расчета коэффициента текучести в знаменателе стоит
 - а) среднесписочная численность персонала за период;
 - б) численность на начало периода;
 - в) численность персонала на конец периода;
 - г) численность выбывших людей из организации за период.
3. При взаимодействии с данной научной дисциплиной в рамках управления персоналом разрабатываются рекомендации по установлению режимов труда и отдыха, проектированию рабочих мест, совершенствованию условий труда
 - а) статистика;
 - б) психология;

в) менеджмент; г) физиология.

4. При взаимодействии с данной научной дисциплиной в управлении персоналом анализируются и обрабатываются данные о количественной и качественной структуре персонала, анализируется динамика производительности

а) статистика; б) психология;

в) менеджмент; г) физиология.

5. Достоинствами этого источника привлечения персонала является долговременный характер сотрудничества и экономическая выгода, а недостатком – не слишком высокая квалификация нанимаемого персонала

а) кадровые агентства;

б) СМИ;

в) государственные центры занятости;

г) интернет

Эталоны ответов: 1 -в; 2 –а; 3 - г; 4 - а; 5 –в.

Рекомендуемая литература:

Основная

1. Дейнека А. В. Управление персоналом: учебник. – Москва: Дашков и К, 2013.
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. – Москва: Дашков и К, 2017. - 288 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная

1. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. – Москва: Инфра-М, 2007 (серия «Высшее образование»)
2. Управление персоналом: учебник для студентов вузов. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ереминой. - Москва: ЮНИТИ, 2006
3. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Составитель: Е.К. Черанёва
Зав. кафедрой Е.К. Черанёва

Кафедра клинической психологии, психологи и педагогики

Приложение Б к рабочей программе дисциплины (модуля)

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

**для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине (модулю)**

«Управление человеческими ресурсами»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) ОПОП – Менеджмент в здравоохранении
Форма обучения – очно-заочная

1. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели оценивания	Критерии и шкалы оценивания				Оценочное средство	
	Не зачтено	Зачтено	Зачтено	Зачтено	для текущего контроля	для промежуточной аттестации
УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)						
ИД УК-4.3. Выбирает стиль делового общения на государственном языке РФ и иностранном языке в зависимости от цели и условий делового общения и современной социокультурной ситуации						
Знать	Не знает стиль делового общения в управлении человеческими ресурсами	Не в полном объеме знает правила стиль делового общения в управлении человеческими ресурсами, допускает существенные ошибки	Знает стиль делового общения в управлении человеческими ресурсами, допускает ошибки	Знает стиль делового общения в управлении человеческими ресурсами	устный опрос	тест
Уметь	Не умеет анализировать ситуацию управления	Частично освоено умение анализировать ситуацию управления	Правильно анализирует ситуацию управления, допускает ошибки	Умеет анализировать ситуацию управления	тестирование	Собеседование, прием практических навыков
Владеть	Не владеет навыками	Не полностью владеет	Способен использовать	Владеет навыками делового	решение	Собеседование,

	делового общения с персоналом	навыками делового общения с персоналом	навыками делового общения с персоналом	общения с персоналом	ситуационных задач	прием практических навыков
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни						
ИД УК 6.1 Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей						
Знать	Не знает инструменты и методы управления временем	Не в полном объеме знает инструменты и методы управления временем, допускает существенные ошибки	Знает инструменты и методы управления временем, допускает ошибки	Знает инструменты и методы управления временем	устный опрос	тест
Уметь	Не умеет применять методы управления временем для решения конкретных задач управления	Частично освоено умение применять методы управления временем для решения конкретных задач управления	Правильно применяет методы управления временем для решения конкретных задач управления, допускает ошибки	Умеет применять методы управления временем для решения конкретных задач управления	тестирование	собеседование
Владеть	Не владеет способами своевременного достижения поставленных целей	Не полностью владеет способами своевременного достижения поставленных целей	Способен использовать способы своевременного достижения поставленных целей	Владеет способами своевременного достижения поставленных целей	решение ситуационных задач	Собеседование, прием практических навыков
ИД УК 6.2 Определяет задачи саморазвития и профессионального роста для их выполнения						
Знать	Не знает принципы саморазвития и профессионального роста	Не в полном объеме знает принципы саморазвития и профессионального роста, допускает ошибки	Знает принципы саморазвития и профессионального роста, допускает ошибки	Знает принципы саморазвития и профессионального роста	устный опрос	тест
Уметь	Не умеет ставить задачи саморазвития	Частично освоено умение ставить задачи саморазвития	Правильно применяет задачи саморазвития	Умеет ставить задачи саморазвития	тестирование	Собеседование, прием практических навыков
Владеть	Не владеет навыками реализации принципов	Не полностью владеет навыками реализации	Способен использовать навыки реализации	Владеет навыками реализации принципов	решение	собеседование

	профессионального роста	принципов профессионального роста	принципов профессионального роста	профессионального роста	ситуационных задач	
--	-------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------	--------------------	--

2. Типовые контрольные задания и иные материалы

2.1. Примерный комплект типовых заданий для оценки сформированности компетенций, критерии оценки

УК-4	<p>Примерные вопросы к зачету (с №1 по №12) (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Управление человеческими ресурсами: понятие, функции, связи с другими науками об управлении. 2. Персонал организации как объект управления. 3. Философия управления персоналом. 4. Концепция управления человеческими ресурсами. 5. Закономерности и принципы управления персоналом. 6. Теории управления персоналом. 7. Цели и функции системы управления персоналом. 8. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом. 9. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом. 10. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом. 11. Кадровая политика организации. 12. Стратегия управления персоналом организации. <p>Примерные вопросы к устному опросу текущего контроля (с №1 по №12) (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дайте определение понятия «человеческие ресурсы». 2. Перечислите характеристики персонала организации. 3. Сравните американскую и японскую философии управления персоналом. 4. Что такое концепция управления человеческими ресурсами? 5. Какие закономерности управления персоналом вы знаете? 6. Охарактеризуйте теорию человеческих отношений в управлении человеческими ресурсами и классическую теорию управления. 7. Что такое система управления персоналом и каковы ее цели и функции? 8. В чем заключается правовое обеспечение системы управления персоналом? 9. Приведите примеры информационного и технического обеспечения системы управления персоналом? 10. Перечислите систему документации, которая используется в управлении человеческими ресурсами. 11. Что такое кадровая политика? 12. В чем заключается специфика стратегии управления человеческими ресурсами? <p>Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации</p> <p>1 уровень:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и предоставления информации, а также средств оргтехники <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">а) документационное обеспечение;</td> <td style="width: 50%;">б) кадровое обеспечение;</td> </tr> <tr> <td>в) информационное обеспечение;</td> <td>г) <u>техническое обеспечение.</u></td> </tr> </table> 7. Необходимый количественный и качественный состав работников системы управления персоналом <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">а) документационное обеспечение;</td> <td style="width: 50%;">б) <u>кадровое обеспечение;</u></td> </tr> <tr> <td>в) информационное обеспечение;</td> <td>г) техническое обеспечение.</td> </tr> </table> 8. Документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации – его задачи, функции, права, ответственность <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">а) коллективный договор;</td> <td style="width: 50%;">б) положение о персонале;</td> </tr> <tr> <td>в) должностная инструкция;</td> <td>г) <u>положение о подразделении.</u></td> </tr> </table> 	а) документационное обеспечение;	б) кадровое обеспечение;	в) информационное обеспечение;	г) <u>техническое обеспечение.</u>	а) документационное обеспечение;	б) <u>кадровое обеспечение;</u>	в) информационное обеспечение;	г) техническое обеспечение.	а) коллективный договор;	б) положение о персонале;	в) должностная инструкция;	г) <u>положение о подразделении.</u>
а) документационное обеспечение;	б) кадровое обеспечение;												
в) информационное обеспечение;	г) <u>техническое обеспечение.</u>												
а) документационное обеспечение;	б) <u>кадровое обеспечение;</u>												
в) информационное обеспечение;	г) техническое обеспечение.												
а) коллективный договор;	б) положение о персонале;												
в) должностная инструкция;	г) <u>положение о подразделении.</u>												

9. К какой системе документации относятся документы по пенсиям, пособиям, льготам
 а) плановая; б) отчетно-статистическая;
 в) по социальному обеспечению; г) организационно-распорядительная.
10. Документ, утверждаемый руководителем организации и содержащий сведения о численности работников соответствующих категорий по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним
 а) коллективный договор; б) штатное расписание;
 в) положение о персонале; г) положение о подразделении.

2 уровень:

6. Установите соответствие видов обучения персонала и их определений

(1) Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	(1) расширение знаний, умений, навыков и способностей общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста
(2) Профессиональная переподготовка (переквалификация)	(3) подготовка к выполнению качественно более высоких задач.
(3) Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	(2) получение знаний, умений и навыков для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности

7. Установите соответствие методов обучения персонала их определениям

(1) Направленное приобретение опыта	(4) сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач
(2) Производственный инструктаж	(2) информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
(3) Смена рабочего места (ротация)	(1) систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу которого составляет индивидуальный план профессионального обучения
(4) Подготовка в проектных группах	(3) получение знаний и приобретение опыта в результате систематического служебного перемещения работника. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач

3 уровень:

1. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

1) Как необходимо поступить с точки зрения теории человеческих отношений?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.;

2) Как необходимо поступить с точки зрения классической теории управления?

	<p>А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.</p> <p><u>Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.</u></p> <p>В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.</p> <p>Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.;</p> <p>Примерные ситуационные задачи</p> <p>Аптека «Здоровье» осуществляет отпуск готовых лекарственных форм. Режим работы: непрерывная производственная неделя, две смены – по 12 ч.каждая. Для санитарно-технического осмотра и ремонта планируется 5 дн. Основные работники (провизоры-продавцы) работают в две смены: в первую смену – 4 чел., во вторую смену – 2 чел. Вспомогательные рабочие работают в одну смену. Служащих в аптеке – 3 чел. Плановые невыходы на работу, предусмотренные законодательством, составляют 30 дн. на одного человека.</p> <p>Определите:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) плановую численность основных работников; 2) плановую численность всего персонала аптеки. <p>Примерный перечень практических навыков</p> <ul style="list-style-type: none"> - умеет анализировать основные нормативно-правовые документы системы управления человеческими ресурсами: штатное расписание, коллективный договор, положение об оплате труда и др. - умеет определять плановую и оптимизировать фактическую численность человеческих ресурсов организации - владеет навыками использования основных методов управления персоналом для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы
УК-6	<p>Примерные вопросы к зачету (с №13 по №40) (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Методы управления персоналом. 14. Основы кадрового планирования в организации. 15. Оперативный план работы с персоналом. 16. Планирование и прогнозирование потребности в персонале. 17. Материальные средства в системе стимулирования персонала. 18. Нематериальные средства в системе стимулирования персонала. 19. Наем, отбор персонала и прием на работу. 20. Подбор и расстановка персонала. 21. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала. 22. Основы организации труда персонала. 23. Организация обучения персонала: понятие, виды, концепции обучения персонала. 24. Формы и методы обучения персонала. Структура обучающего тренинга. 25. Организация проведения аттестации персонала. 26. Управление деловой карьерой персонала. 27. Управление служебно-профессиональным продвижением. 28. Управление кадровым резервом. 29. Деловая оценка персонала. 30. Высвобождение персонала. 31. Управление конфликтами в организации. 32. Управление стрессами в организации. 33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. 34. Организационная культура в управлении персоналом. 35. Структура и динамика конфликтов в трудовом коллективе. 36. Оценка экономической эффективности управления персоналом. 37. Оценка социальной эффективности управления персоналом. 38. Безопасность, условия и дисциплина труда персонала. 39. Групповая динамика и этапы развития трудового коллектива. 40. Роль социально-психологического климата в управлении персоналом

**Примерные вопросы к устному опросу текущего контроля
(с №13 по №40) (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))**

13. Какие группы методов управления человеческими ресурсами вы знаете?
14. С какой целью и какими методами в организации осуществляется кадровое планирование?
15. Опишите структуру оперативного плана работы с персоналом организации.
16. От чего зависит потребность организации в персонале?
17. В чем заключается роль материальных методов стимулирования труда персонала организации?
18. Что входит в систему методов нематериального стимулирования труда персонала организации?
19. Перечислите этапы технологии управления персоналом.
20. Что важно учитывать при подборе и расстановке персонала?
21. Как необходимо адаптировать новых работников в организации?
22. Какие задачи организации труда персонала вы знаете?
23. Как в организации организовать обучение персонала?
24. Какие методы обучения персонала наиболее целесообразны для персонала медицинского учреждения?
25. Что такое аттестация персонала?
26. Приведите примеры моделей управления деловой карьерой.
27. Что такое служебно-профессиональное продвижение?
28. Как в организации выстраивается работа с кадровым резервом?
29. Какие методы деловой оценки персонала вы знаете?
30. Какие существуют методы высвобождения персонала?
31. Какую работу ведет руководитель для управления конфликтами в организации?
32. Каким образом можно управлять стрессами работников в организации?
33. Объясните структуру системы управления мотивацией и стимулированием труда персонала.
34. Что такое организационная культура и как она используется в управлении человеческими ресурсами?
35. Какие этапы динамики конфликта в организации?
36. Как оценить экономическую эффективность управления персоналом?
37. Как осуществить оценку социальной эффективности управления персоналом?
38. Какую роль в управлении персоналом играют безопасность и дисциплина труда?
39. Определите, на каком этапе развития находится трудовой коллектив, в котором вы работаете?
40. Что такое социально-психологический климат и какую роль он играет в управлении персоналом?

**Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации
1 уровень:**

1. Эта задача научной организации труда связана с созданием наиболее благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасность людей, поддержание высокого уровня их работоспособности
 - а) экономическая задача;
 - б) технологическая задача;
 - в) социальная задача
 - г) психофизиологическая задача.
2. Обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса
 - а) разделение труда;
 - б) кооперация труда ;
 - в) поддержание трудовой дисциплины;
 - г) рационализация приемов и методов труда.
3. Объединение отдельных исполнителей или групп в одном или разных, но связанных между собой процессах труда
 - а) разделение труда;
 - б) кооперация труда ;
 - в) поддержание трудовой дисциплины;
 - г) рационализация приемов и методов труда.
4. Зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей
 - а) рабочий кабинет;
 - б) рабочее место;
 - в) организация труда;
 - г) условия труда.
5. _____ в организации определяются совокупностью физических, биологических и химических элементов производственной среды и трудовых процессов, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека
 - а) условия труда;
 - б) рациональные методы и приемы труда;
 - в) нормы времени;
 - г) способы разделения труда.

2 уровень:

Сопоставить методы оценки персонала с их характеристиками

(1) оценка работника всеми, с кем он общается, выполняя свои должностные обязанности: коллегами,

(1) метод 360°	руководителями, подчиненными, клиентами и т.п.
(2) заданное распределение оценок	(2) метод деловой оценки, который позволяет устранить завышение оценок руководителем и подразумевает распределение оцениваемых сотрудников по 5 основным рейтингам
(3) управление по целям	(3) метод оценки рабочих достижений, который базируется на том, что в начале периода всей организации, подразделениям, сотрудникам, ставятся четкие задачи, от которых зависит их премия

1. Сопоставить теории мотивации с их характеристиками

(1) теория Ф. Герцберга	(1) Эта теория утверждает, что удовлетворенность и неудовлетворенность трудом образуют две независимые шкалы и выделяет мотиваторы и гигиенические факторы
(2) теория справедливости	(2) Автор этой теории Дж. Адамс считает, что человек постоянно сравнивает себя с другими людьми по двум переменным: вкладу и результату
(3) теория ожиданий	(3) Эта теория предполагает, что люди мотивированы к работе, когда они ожидают, что смогут получить от работы привлекательное для них вознаграждение, оценивая, насколько это вознаграждение привлекательно для них

3 уровень:

Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает в условиях 40-часовой рабочей недели. В таблице представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия в человеко-днях.

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Человеко-дни	Использование ресурсов рабочего времени			
		Структура ресурсов рабочего времени	всего чел.-дней	в среднем на одного работника	% к итогу
1		3	4	5	6
Календарный фонд времени работников (среднесписочное количество работников, умноженное на число календарных дней в году): 1000 * 365	365 000	1. Праздничные и выходные дни	111 000		
		2. Неявки на работу, всего	65 900		
		В том числе дни очередного отпуска	18 000		
		отпуска по учебе	3000		
		отпуска по беременности и родам	36 000		
		неявки по болезни	5000		
		другие неявки, разрешенные законом	1000		
		неявки с разрешения администрации	2700		
		прогулы	200		
		3. Фактически отработанные дни			
		ИТОГО	365 000		

1. Определите показатель фактически отработанного времени в целом по предприятию
 а) 188 100
 б) 254 000

	<p>в) 299 100 г) 45 100</p> <p>2. Рассчитайте структуру ресурсов рабочего времени в процентах к календарному фонду времени работников</p> <p>а) 60% <u>б) 55,1%</u> в) 78% г) 80%</p>
	<p>Примерные ситуационные задачи</p> <p style="text-align: center;">Кейс «Уникальный специалист»</p> <p>На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек, равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Зарботная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет. Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить.» И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распущенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти. Что делать руководителю? Как мотивировать работника, чтобы он «не чудил»? Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?</p>
	<p>Примерный перечень практических навыков</p> <ul style="list-style-type: none"> - умеет анализировать и оптимизировать систему мотивации и стимулирования труда в организации - может оперативно ориентироваться в конфликтной ситуации и выбирать наиболее приемлемые способы управления конфликтом и стрессом; - рассчитывает коэффициент текучести, коэффициент оборота по приёму, оборота по выбытию, коэффициент стабильности персонала

Критерии оценки устного опроса текущего контроля:

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся если он обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, усвоил основную и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой; усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении ситуационных заданий, безошибочно ответил на основной и дополнительные вопросы на зачете.

Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся если он обнаружил пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки при ответе на основной и дополнительные вопросы; не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательной организации без дополнительных занятий по дисциплине.

Критерии оценки экзаменационного собеседования:

Оценки «отлично» заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.

Оценки «хорошо» заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется

обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение в образовательной организации высшего образования и приступить к изучению последующих дисциплин.

Критерии оценки тестовых заданий:

«зачтено» - не менее 71 балла правильных ответов;

«не зачтено» - 70 баллов и менее правильных ответов.

Критерии оценки ситуационных задач:

«зачтено» - обучающийся решил задачу в соответствии с алгоритмом, дал полные и точные ответы на все вопросы задачи, представил комплексную оценку предложенной ситуации, сделал выводы, привел дополнительные аргументы, продемонстрировал знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей, нормативно-правовых актов; предложил альтернативные варианты решения проблемы;

«не зачтено» - обучающийся не смог логично сформулировать ответы на вопросы задачи, сделать выводы, привести дополнительные примеры на основе принципа межпредметных связей, продемонстрировал неверную оценку ситуации.

Критерии оценки приема практических навыков

«зачтено» - обучающийся умеет анализировать проблему и делать обобщающие практико-ориентированные выводы, практическая работа выполнена без ошибок и недочетов или допущено а) не более одной негрубой ошибки и одного недочета б) или не более двух недочетов.

«незачтено» - обучающийся выполнил менее половины практической работы, число ошибок и недочетов превосходит норму, при которой может быть выставлена оценка «удовлетворительно»; если обучающийся не приступал к выполнению задания или правильно выполнил не более 10 процентов всех заданий.

2.2. Примерные вопросы к экзамену

1. Управление человеческими ресурсами: понятие, функции, связи с другими науками об управлении.
2. Персонал организации как объект управления.
3. Философия управления персоналом.
4. Концепция управления человеческими ресурсами.
5. Закономерности и принципы управления персоналом.
6. Теории управления персоналом.
7. Цели и функции системы управления персоналом.
8. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
9. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
10. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
11. Кадровая политика организации.
12. Стратегия управления персоналом организации.

13. Методы управления персоналом.
14. Основы кадрового планирования в организации.
15. Оперативный план работы с персоналом.
16. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
17. Материальные средства в системе стимулирования персонала.
18. Нематериальные средства в системе стимулирования персонала.
19. Наем, отбор персонала и прием на работу.
20. Подбор и расстановка персонала.
21. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.
22. Основы организации труда персонала.
23. Организация обучения персонала: понятие, виды, концепции обучения персонала.
24. Формы и методы обучения персонала. Структура обучающего тренинга.
25. Организация проведения аттестации персонала.
26. Управление деловой карьерой персонала.
27. Управление служебно-профессиональным продвижением.
28. Управление кадровым резервом.
29. Деловая оценка персонала.
30. Высвобождение персонала.
31. Управление конфликтами в организации.
32. Управление стрессами в организации.
33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
34. Организационная культура в управлении персоналом.
35. Структура и динамика конфликтов в трудовом коллективе.
36. Оценка экономической эффективности управления персоналом.
37. Оценка социальной эффективности управления персоналом.
38. Безопасность, условия и дисциплина труда персонала.
39. Групповая динамика и этапы развития трудового коллектива.
40. Роль социально-психологического климата в управлении персоналом

Примерные вопросы к устному опросу собеседованию текущего контроля

1. Дайте определение понятия «человеческие ресурсы».
2. Перечислите характеристики персонала организации.
3. Сравните американскую и японскую философии управления персоналом.
4. Что такое концепция управления человеческими ресурсами?
5. Какие закономерности управления персоналом вы знаете?
6. Охарактеризуйте теорию человеческих отношений в управлении человеческими ресурсами и классическую теорию управления.
7. Что такое система управления персоналом и каковы ее цели и функции?
8. В чем заключается правовое обеспечение системы управления персоналом?
9. Приведите примеры информационного и технического обеспечения системы управления персоналом?
10. Перечислите систему документации, которая используется в управлении человеческими ресурсами.
11. Что такое кадровая политика?
12. В чем заключается специфика стратегии управления персоналом?
13. Какие группы методов управления человеческими ресурсами вы знаете?
14. С какой целью и какими методами в организации осуществляется кадровое планирование?
15. Опишите структуру оперативного плана работы с персоналом организации.
16. От чего зависит потребность организации в персонале?
17. В чем заключается роль материальных методов стимулирования труда персонала организации?

18. Что входит в систему методов нематериального стимулирования труда персонала организации?
19. Перечислите этапы технологии управления персоналом.
20. Что важно учитывать при подборе и расстановке персонала?
21. Как необходимо адаптировать новых работников в организации?
22. Какие задачи организации труда персонала вы знаете?
23. Как в организации организовать обучение персонала?
24. Какие методы обучения персонала наиболее целесообразны для персонала медицинского учреждения?
25. Что такое аттестация персонала?
26. Приведите примеры моделей управления деловой карьерой.
27. Что такое служебно-профессиональное продвижение?
28. Как в организации выстраивается работа с кадровым резервом?
29. Какие методы деловой оценки персонала вы знаете?
30. Какие существуют методы высвобождения персонала?
31. Какую работу ведет руководитель для управления конфликтами в организации?
32. Каким образом можно управлять стрессами работников в организации?
33. Объясните структуру системы управления мотивацией и стимулированием труда персонала.
34. Что такое организационная культура и как она используется в управлении человеческими ресурсами?
35. Какие этапы динамики конфликта в организации?
36. Как оценить экономическую эффективность управления персоналом?
37. Как осуществить оценку социальной эффективности управления персоналом?
38. Какую роль в управлении персоналом играют безопасность и дисциплина труда?
39. Определите, на каком этапе развития находится трудовой коллектив, в котором вы работаете?
40. Что такое социально-психологический климат и какую роль он играет в управлении персоналом?

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

3.1. Методика проведения тестирования

Целью этапа промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме тестирования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Субъекты, на которых направлена процедура:

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

Период проведения процедуры:

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии. В случае проведения тестирования на компьютерах время и место проведения тестирования преподаватели кафедры согласуют с информационно-вычислительным центром и доводят до сведения обучающихся.

Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

Требования к банку оценочных средств:

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк тестовых заданий. Преподаватели кафедры разрабатывают задания для тестового этапа зачёта, утверждают их на заседании кафедры и передают в информационно-вычислительный центр в электронном виде вместе с копией рецензии. Минимальное количество тестов, составляющих фонд тестовых заданий, рассчитывают по формуле: трудоемкость дисциплины в з.е. умножить на 50.

Тесты включают в себя задания 3-х уровней:

- ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)
- ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)
- ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)

Соотношение заданий разных уровней и присуждаемые баллы

	Вид промежуточной аттестации
	зачет
Количество ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)	18
Кол-во баллов за правильный ответ	2
Всего баллов	36
Количество ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)	8
Кол-во баллов за правильный ответ	4
Всего баллов	32
Количество ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)	4
Кол-во баллов за правильный ответ	8
Всего баллов	32
Всего тестовых заданий	30
Итого баллов	100
Мин. количество баллов для аттестации	71

Описание проведения процедуры:

Тестирование является обязательным этапом зачёта независимо от результатов текущего контроля успеваемости. Тестирование может проводиться на компьютере или на бумажном носителе.

Тестирование на бумажном носителе:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания обучающийся должен выбрать правильные ответы на тестовые задания в установленное преподавателем время.

Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на зачете.

Тестирование на компьютерах:

Для проведения тестирования используется программа INDIGO. Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на зачете.

Результаты процедуры:

Результаты тестирования на компьютере или бумажном носителе имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам тестирования являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за тестирование обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачётные ведомости в соответствующую графу.

3.2. Методика проведения устного собеседования

Целью процедуры промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме устного собеседования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Субъекты, на которые направлена процедура:

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

Период проведения процедуры:

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с расписанием учебных занятий. Деканатом факультета может быть составлен индивидуальный график прохождения промежуточной аттестации для обучающегося при наличии определенных обстоятельств.

Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль), как правило, проводящий занятия лекционного типа.

Требования к банку оценочных средств:

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает перечень тем, выносимых на опрос. Из банка оценочных материалов формируются печатные бланки индивидуальных заданий (билеты). Количество вопросов, их вид (открытые или закрытые) в бланке индивидуального задания определяется преподавателем самостоятельно.

Описание проведения процедуры:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать устные развернутые ответы на поставленные в задании вопросы и задания в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Собеседование может проводиться по вопросам билета. Результат собеседования при проведении промежуточной аттестации в форме зачёта – оценками «зачтено», «не зачтено».

Результаты процедуры:

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и зачётные ведомости и представляются в деканат факультета.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

3.2. Методика приёма практических навыков

Целью процедуры промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме выполнения практических заданий, является оценка уровня усвоения обучающимися

приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Субъекты, на которые направлена процедура:

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

Период проведения процедуры:

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с расписанием учебных занятий. Деканатом факультета может быть составлен индивидуальный график прохождения промежуточной аттестации для обучающегося при наличии определенных обстоятельств.

Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль), как правило, проводящий занятия лекционного типа.

Требования к банку оценочных средств:

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает перечень практических заданий. Из банка оценочных материалов формируются печатные бланки индивидуальных заданий (билеты). Количество заданий, их вид (открытые или закрытые) в бланке индивидуального задания определяется преподавателем самостоятельно.

Описание проведения процедуры:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать устные развернутые ответы на поставленные в задании вопросы и задания в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Прием практических навыков может проводиться по вопросам билета. Результат приёма практических навыков при проведении промежуточной аттестации в форме зачёта – оценками «зачтено», «не зачтено».

Результаты процедуры:

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и зачётные ведомости и представляются в деканат факультета.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

Составитель: Е.К. Черанёва
Зав. кафедрой Е.К. Черанёва