

	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
	федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный аграрный университет»
	ФГБОУ ВО Уральский ГАУ
	Рабочая программа учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами»
Б1.О.20	Кафедра менеджмента и экономической теории

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
учебной дисциплины

Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Профиль программы
«Бизнес-аналитика в управленческой деятельности»

Уровень подготовки
Бакалавриат

Форма обучения
Очная, очно-заочная, заочная

Екатеринбург, 2023

	<i>Должность</i>	<i>Фамилия</i>	<i>Дата № протокола</i>
<i>Разработал:</i>	<i>Старший преподаватель</i>	<i>Л.Н. Петрова</i>	11.04.2023 Протокол №8 кафедры менеджмента и экономической теории
<i>Версия: 2.0</i>			<i>Стр 1 из 15</i>

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы.....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
3. Объем дисциплины и виды учебной работы	4
4. Содержание дисциплины.....	5
5. Перечень учебно-методического и программного обеспечения дисциплины.....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	9
6.1 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС).....	9
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	9
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	10
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	11
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем	11
11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	13
12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями.....	14



1. Цели и задачи дисциплины, место дисциплины в структуре образовательной программы

Цель изучения дисциплины – заключается в изложении ряда теоретических положений, методических и прикладных разработок в области управления человеческими ресурсами, позволяющие сформировать навыки принятия эффективных кадровых решений.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление с теоретическими основами, историческими предпосылками возникновения и развития теории и практики управления персоналом;
- ознакомление с основами практики управления персоналом в организациях, как в России, так и за рубежом;
- приобретение навыков использования технологий управления персоналом в современных организациях.

Дисциплина Б1.О.20 «Управление человеческими ресурсами» относится к числу дисциплин обязательной части.

Траектория формирования компетенций выделяет этапы формирования в соответствии с учебным планом, при этом соблюдается принцип нарастающей сложности.

Основными этапами формирования компетенций при изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение обучающимися необходимыми компетенциями. Результат аттестации обучающихся на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций.

Изучение дисциплины «Управление человеческими ресурсами» основывается на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин «Введение в профессиональную деятельность», «Менеджмент», «Экономическая культура». Полученные знания, умения, навыки используются студентами в процессе изучения таких дисциплин, как «Стратегический менеджмент», «Психология бизнеса», государственная итоговая аттестация.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В процессе изучения дисциплины студент должен приобрести следующие компетенции:



УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

В результате изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» обучающийся должен

Знать:

- основные положения теории, экономики, организации, управления.

Уметь:

- применять знания о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы;

- понимать важность планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда;

- реализовать намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.

Владеть:

- способами решения профессиональных задач.

3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц

Вид учебной работы	Всего часов очно	Очная форма обучения	Всего часов очно-заочное	Очно-заочная форма обучения	Всего часов заочная	Заочная форма обучения
		3 курс		3 курс		3 курс
		5 семестр		5 семестр		5 семестр
Контактная работа* (всего)	74,35	74,35	54,35	54,35	23,2	23,2
В том числе:						
Лекции	32	32	22	22	10	10
Практические занятия (ПЗ)	32	32	22	22	10	10
Групповые консультации	10	10	10	10	2,5	2,5
Контрольная работа	-	-	-	-	0,35	0,35
Промежуточная аттестация (экзамен)	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35



Вид учебной работы	Всего часов очное	Очная форма обучения	Всего часов очно-заочное	Очно-заочная форма обучения	Всего часов заочная	Заочная форма обучения
		3 курс		3 курс		3 курс
		5 семестр		5 семестр		5 семестр
Самостоятельная работа (всего)	105,65	105,65	125,65	125,65	156,8	156,8
В том числе:						
<i>Общая трудоёмкость, час</i>	180	180	180	180	180	180
<i>зач.ед.</i>	5	5	5	5	5	5
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен	экзамен	экзамен	экзамен	экзамен

4. Содержание дисциплины

Технология управления персоналом организации

Технология управления развитием персонала организации

Управление поведением персонала

Оценка эффективности системы управления персоналом организации

4.1. Модули (разделы) дисциплины и виды занятий

4.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела(модуля) дисциплины	Лекции	ПЗ	СРС	Всего час.
1.	Раздел 1. Теоретические и методологические основы стратегического управления человеческими ресурсами	10	10	34	54
	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами в организации	4	4	10	18
	Тема 2. Кадровая политика и разработка стратегии управления человеческими ресурсами	6	6	10	22
2.	Раздел II. Сохранение и использование человеческих ресурсов	10	10	34	54
	Тема 3. Мотивация человеческих ресурсов	4	4	10	18
	Тема 4. Организация групповой работы и работы в команде	6	6	10	22
3.	Раздел III. Лидерство и власть в стратегическом управлении человеческими ресурсами	12	12	37,65	61,65
	Тема 5. Профессиональная этика управления человеческими ресурсами. Принятие решений и ответственность	6	6	18	30



	Тема 6. Управление конфликтами	6	6	19,65	31,65
4.	Групповые консультации				10
5.	Промежуточная аттестация (зачет)				0,35
6.	Итого часов:	32	32	105,65	180

4.1.2. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела(модуля) дисциплины	Лекции	ПЗ	СРС	Всего час.
1.	Раздел 1. Теоретические и методологические основы стратегического управления человеческими ресурсами	8	8	44	60
	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами в организации	4	4	22	30
	Тема 2. Кадровая политика и разработка стратегии управления человеческими ресурсами	4	4	22	30
2.	Раздел II. Сохранение и использование человеческих ресурсов	7	7	44	58
	Тема 3. Мотивация человеческих ресурсов	3	3	22	28
	Тема 4. Организация групповой работы и работы в команде	4	4	22	30
3.	Раздел III. Лидерство и власть в стратегическом управлении человеческими ресурсами	8	8	37,65	53,65
	Тема 5. Профессиональная этика управления человеческими ресурсами. Принятие решений и ответственность	4	4	18	26
	Тема 6. Управление конфликтами	4	4	19,65	27,65
4.	Групповые консультации				10
5.	Промежуточная аттестация (зачет)				0,35
6.	Итого часов:	22	22	125,65	180

4.1.3. Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела(модуля) дисциплины	Лекции	ПЗ	СРС	Всего час.
1.	Раздел 1. Теоретические и методологические основы стратегического управления человеческими ресурсами	2	2	50	54
2.	Раздел II. Сохранение и использование человеческих ресурсов	4	4	50	58



3.	Раздел III. Лидерство и власть в стратегическом управлении человеческими ресурсами	4	4	56,8	64,8
4.	Групповые консультации				2,5
5.	Контрольная работа				0,35
6.	Промежуточная аттестация (зачет)				0,35
7.	Итого часов:	10	10	156,8	180



4.2 Содержание модулей (разделов) дисциплин Очная, очно-заочная и заочная формы обучения

№ п/п	Наименование раздела (модуля)	Содержание раздела	Трудоемкость (час.)	Формируемые компетенции (ОК, ПК)	Формы контроля *	Технологии интерактивного обучения** (очная/заочная)
1.	Раздел 1. Теоретические и методологические основы стратегического управления человеческими ресурсами	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами в организации Тема 2. Кадровая политика и разработка стратегии управления человеческими ресурсами	54/60/ 54	УК-6 ОПК-1	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	Работа в группах
2.	Раздел II. Сохранение и использование человеческих ресурсов	Тема 3. Мотивация человеческих ресурсов – Тема 4. Организация групповой работы и работы в команде	54/58/ 58			
3.	Раздел III. Лидерство и власть в стратегическом управлении человеческими ресурсами	Тема 5. Профессиональная этика управления человеческими ресурсами. Принятие решений и ответственность – Тема 6. Управление конфликтами	61,65/ 53,65/ 64,8			



4.3 Детализация самостоятельной работы

№ п/п	№ модуля (раздела) дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, часы		
			очное	очно-заочное	заочное
1.	Раздел 1. Теоретические и методологические основы стратегического управления человеческими ресурсами	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, работа в библиотеке	34	44	50
2.	Раздел II. Сохранение и использование человеческих ресурсов	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, работа в библиотеке	34	44	50
3.	Раздел III. Лидерство и власть в стратегическом управлении человеческими ресурсами	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, работа в библиотеке	37,65	37,65	56,8

5. Перечень учебно-методического и программного обеспечения дисциплины

Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» / сост. Петрова Л.Н. – Екатеринбург: Изд-во Уральский ГАУ, 2023.

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

6.1 Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС)

Приложение 1 к рабочей программе

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

а) основная литература:

1) Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489420>



2) Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468655>

3) Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14873-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512167>

б) дополнительная литература:

1) Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488852>

2) Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491299>

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

1) *интернет-ресурсы библиотеки:*

- электронные учебно-методические ресурсы (ЭУМР),
- электронный каталог Web ИРБИС;

электронные библиотечные системы:

- ЭБС «Лань» – Режим доступа: <http://e.lanbook.com>
- ЭБС «Юрайт» - Режим доступа: <https://biblio-online.ru>;
- ЭБС «Рукопт» - Режим доступа: <http://lib.rucont.ru>
- ЭБС «IPR BOOK» - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>
- доступ к информационным ресурсам «eLIBRARY», «УИС РОССИЯ»

и «Polpred.com».

2) Справочная правовая система «Консультант Плюс»

3) система ЭИОС на платформе Moodle.

4) Профессиональные базы данных:



- официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/
(Рынок труда, занятость и заработная плата);
- международная информационная система по сельскому хозяйству и смежным с ним отраслям – AGRIS <http://agris.fao.org/agris-search/index.do>
- базы данных официального сайта ФГБУ «Центр агроаналитики» Министерства сельского хозяйства Российской Федерации
<http://www.specagro.ru>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Учебным планом при изучении дисциплины предусмотрены практические занятия, а также самостоятельная работа обучающихся.

Практические занятия проводятся с целью закрепления и более тщательной проработки материала по основным разделам дисциплины.

Чтобы получить необходимое представление о дисциплине и о процессе организации её изучения, целесообразно в первые дни занятий ознакомиться с рабочей программой дисциплины на платформе MOODLE или на сайте университета.

В процессе изучения дисциплины, обучающиеся должны самостоятельно изучить теоретическую часть материала, для чего необходимо ознакомиться с конспектом лекций, литературой, указанной в списке основной и дополнительной литературы.

Основные понятия и определения, используемые в курсе, можно эффективно закрепить, обратившись к тексту глоссария.

Проверить степень овладения дисциплиной помогут вопросы для самопроверки и самоконтроля (вопросы к зачету), ответы на которые позволят студенту систематизировать свои знания, а также тесты, выложенные на платформе MOODLE в фонде оценочных средств по дисциплине.

Применение электронного обучения: обучение возможно с применением электронных и дистанционных технологий.

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

Для формирования этапов компетенций у обучающихся в процессе изучения данной дисциплины применяются традиционные (пассивные) и инновационные (активные) технологии обучения в зависимости от учебных



целей с учетом различного сочетания форм организации образовательной деятельности и методов ее активизации с приоритетом на самостоятельную работу обучающихся.

Для успешного овладения дисциплиной используются следующие информационные технологии обучения:

При проведении лекций используются презентации материала в программе Microsoft Office (Power Point), выход на профессиональные сайты, использование видеоматериалов различных интернет-ресурсов.

Практические занятия по дисциплине проводятся с использованием платформы MOODLE, Справочной правовой системы «Консультант Плюс».

В процессе изучения дисциплины учебными целями являются восприятие учебной информации, ее усвоение, запоминание, а также структурирование полученных знаний и развитие интеллектуальных умений, ориентированных на способы деятельности репродуктивного характера. Посредством использования этих интеллектуальных умений достигаются узнавание ранее усвоенного материала в новых ситуациях, применение абстрактного знания в конкретных ситуациях.

Для достижения этих целей используются в основном традиционные информативно-развивающие технологии обучения с учетом различного сочетания пассивных форм (практическое занятие, консультация, самостоятельная работа) и репродуктивных методов обучения (повествовательное изложение учебной информации, объяснительно-иллюстративное изложение, чтение информативных текстов) и лабораторно-практических методов обучения (упражнение, инструктаж, проектно-организованная работа).

Для организации учебного процесса используется программное обеспечение, обновляемое согласно лицензионным соглашениям.

Программное обеспечение:

- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018.

- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071

Информационная справочная система:

– Справочная правовая система «Консультант Плюс» Договор об информационной поддержке от 02.08.2011 г. (с ежегодным автоматическим продлением).

– Справочная правовая система «Консультант Плюс» Договор об информационной поддержке от 02.08.2011 г. (с ежегодным автоматическим продлением).

**11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1	2	3
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. №4415	Аудитория, оснащенная столами и стульями; Переносные: - демонстрационное мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор); - комплект электронных учебно-наглядных материалов (презентаций) на флеш-носителях, обеспечивающих тематические иллюстрации.	Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071
Самостоятельная работа		
Помещение для самостоятельной работы – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. № 4420 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, д. 42 Литер Е читальный зал - № 5104, 5208	Аудитории, оснащенные столами и стульями; переносное мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор), рабочими местами, оснащенными компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронно - образовательную среду.	- Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. - Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 24342003031146291531071

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: к. 4412а



12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предъявляются особые требования к организации образовательного процесса и выбору методов и форм обучения при изучении данной дисциплины, в случаи зачисления таких обучающихся.

Для обучения студентов с нарушением слуха предусмотрены следующие методы обучения:

- объяснительно-иллюстративный метод (лекция, работа с литературой);
- репродуктивный (студенты получают знания в готовом виде);
- программированный или частично-поисковый (управление и контроль познавательной деятельности по схеме, образцу).

Для повышения эффективности занятия используются следующие средства обучения:

- учебная, справочная литература, работа с которой позволяет развивать речь, логику, умение обобщать и систематизировать информацию;
- словарь понятий, способствующих формированию и закреплению терминологии;
- структурно-логические схемы, таблицы и графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, активизирующие различные виды памяти;
- раздаточный материал, позволяющий осуществить индивидуальный и дифференцированный подход, разнообразить приемы обучения и контроля;
- технические средства обучения.

Во время лекции используются следующие приемы:

- наглядность;
- использование различных форм речи: устной или письменной – в зависимости от навыков, которыми владеют студенты;
- разделение лекционного материала на небольшие логические блоки.

Учитывая специфику обучения слепых и слабовидящих студентов, соблюдаются следующие условия:

- дозирование учебных нагрузок;
- применение специальных форм и методов обучения, оригинальных учебников и наглядных пособий;

Во время проведения занятий происходит частое переключение внимания обучающихся с одного вида деятельности на другой. Также учитываются продолжительность непрерывной зрительной нагрузки для слабовидящих. Учет зрительной работы строго индивидуален.

Искусственная освещенность помещения, в которых занимаются студенты с пониженным зрением, оставляет от 500 до 1000 лк. На занятиях используются настольные лампы.

Формы работы со студентами с нарушениями опорно-двигательного аппарата следующие:



- лекции групповые (проблемная лекция, лекция-презентация, лекция-диалог, лекция с применением дистанционных технологий и привлечением возможностей интернета).

- индивидуальные беседы;

- мониторинг (опрос, анкетирование).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

**1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ
В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Код компетенции	Формулировка	Разделы дисциплины		
		1	2	3
УК-6	- Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;	+	+	+
ОПК-1	- Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	-	+	+

**2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ
НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ
ОЦЕНИВАНИЯ****2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины**

Виды оценок	Оценки			
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Академическая оценка по 4-х бальной шкале (экзамен)				

**2.2 Текущий контроль**

Код	Планируемые Результаты	Раздел дисципли- ны	Содержание требования в раз- резе разделов дисциплины	Технология формирова- ния	Форма оценоч- ного средства (контроля)	№ задания		
						Порого- вый уро- вень (удовл.)	Базовый уровень (хорошо)	Повы- шенный уровень (отлично)
УК-6	Знать: - основы управления че- ловеческими ресурсами в организации Уметь: - понимать важность планирования перспек- тивных целей собствен- ной деятельности с уче- том условий, средств, личностных возможно- стей, этапов карьерного роста, временной пер- спективы развития дея- тельности и требований рынка труда; - реализовать намеченные цели деятельности с уче- том условий, средств, личностных возможно- стей, этапов карьерного роста, временной пер- спективы развития дея- тельности и требований	1	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами в ор- ганизации Тема 2. Кадровая политика и разработка стратегии управле- ния человеческими ресурсами –Тема 3. Мотивация человече- ских ресурсов	Лекция Практичес- кие занятия Самостоя- тельная работа	Устный опрос, письменная работа, ситуа- ционные зада- чи	П.3.2. П.3.3. П.3.4.	П.3.2. П.3.3. П.3.4.	П.3.2. П.3.3. П.3.4.



	рынка труда. Владеть: - навыками мотивация человеческих ресурсов							
ОПК-1	Знать: - основные положения теории, экономики, организации, управления. Уметь: - применять знания о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы; Владеть: - способами решения профессиональных задач.	2	Тема 4. Организация групповой работы и работы в команде Тема 5. Профессиональная этика управления человеческими ресурсами. Принятие решений и ответственность Тема 6. Управление конфликтами	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	П.3.2. П.3.3. П.3.4.	П.3.2. П.3.3. П.3.4.	П.3.2. П.3.3. П.3.4.



2.3 Промежуточная аттестация

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
				Пороговый уровень (удовл.)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
УК-6	Знать: - основы управления человеческими ресурсами в организации Уметь: - понимать важность планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; - реализовать намеченные цели деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда. Владеть: - навыками мотивация человеческих ресурсов	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Экзамен	П.3.1.	П.3.1.	П.3.1.
ОПК-1	Знать: - основные положения теории, экономики, организации, управления. Уметь: - применять знания о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения поручений	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Экзамен	П.3.1.	П.3.1.	П.3.1.



ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Фонд оценочных средств учебной дисциплины
«Управление человеческими ресурсами»

	ченной работы; Владеть: - способами решения профессиональных задач.					
--	--	--	--	--	--	--

**2.4. Критерии оценки на экзамене (вопросы)**

Результат экзамена	Критерии оценки	Показатель оценки сформированности компетенции
Отлично (повышенный)	- ставится в том случае, когда студент обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы.	В результате оценки студент показал сформированности компетенций
Хорошо (базовый)	- ставится в том случае, когда студент обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Студент испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.	В результате оценки студент показал частично сформированности компетенций
Удовлетворительно (пороговый)	- ставится в том случае, когда студент обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Студент испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.	В результате оценки студент показал частично сформированности компетенций
Неудовлетворительно	- ставится в том случае, когда студент демонстрирует пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине. При ответе обнаружено непонимание студентом основного содержа-	В результате оценки студент не показал сформированности компетенций



	ния теоретического материала или допущен ряд существенных ошибок, которые студент не может исправить при наводящих вопросах экзаменатора, затрудняется в ответах на вопросы. Студент подменил научное обоснование проблем рассуждением бытового плана. Ответ носит поверхностный характер; наблюдаются неточности в использовании научной	
--	---	--

2.5. Критерии оценки устного опроса

Оценка	Критерии
Повышенный уровень	выставляется студенту, если он определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;
Базовый уровень	выставляется студенту, если он допускает отдельные погрешности в ответе;
Пороговый уровень	выставляется студенту, если он обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала.
Компетенция не сформирована	выставляется студенту, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

2.6. Критерии оценки письменной работы

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.
Базовый уровень (хорошо)	1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; 2) несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников; 4) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	1) отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников;



	2) наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.; 3) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
--	---

2.7 Критерии оценки ситуационных задач

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	1. Каждый вопрос ситуационной задачи раскрыт полно и точно. 2. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки. 3. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. 4. Продемонстрирована способность обосновать свою точку зрения по решению поставленных вопросов
Базовый уровень (хорошо)	1) Недостаточно полное раскрытие поставленных вопросов. 2) Несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения. 3) Использование устаревшей учебной литературы и других источников. 4) Недостаточная способность обосновать свою точку зрения по решению поставленных вопросов.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	1) Отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников в ответах на поставленные вопросы. 2) Наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий. 3) Неспособность обосновать свою точку зрения по решению поставленных вопросов.

2.8. Процедура оценки

2.8.1 Работа в семестре (прохождение контрольных точек)

№ п/п	Измерители обученности текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций		
		Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
1.	Устный опрос			



2.	Письменная работа	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
3.	Ситуационные задачи	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень

Показатель оценки сформированности компетенции: не ниже порогового.

2.8.2. Промежуточная аттестация

Экзамен проводится в форме устного ответа на вопросы

№ п/п	Измерители обученности текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций		
		Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
1.	Экзамен (вопросы)	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

3.1. Вопросы к экзамену

1. Управление человеческими ресурсами как система.
2. Предмет, цель и задачи стратегического управления человеческими ресурсами.
3. Подсистема сохранения и использования человеческих ресурсов.
4. Проектирование организационной структуры управления человеческими ресурсами.
5. Корпоративная стратегия и кадровая политика организации. Виды кадровой политики. Факторы, влияющие на кадровую политику.
6. Этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами.
7. Содержание понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы».
8. Трудовой кодекс РФ и нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права.
9. Функции системы управления человеческими ресурсами в организации.
10. Правовые механизмы воздействия на работников, материальная ответственность. Правовые механизмы удержания ценных работников.
11. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура.
12. Основные теории мотивации.
13. Материальные и нематериальные методы мотивации человеческих ресурсов в современных организациях.
14. Основные функции управления человеческими ресурсами современной организации.
15. Основные цели и виды аудита человеческих ресурсов.
16. Подходы и методы аудита человеческих ресурсов.
17. Понятие коллектива. Ролевая структура коллектива.
18. Управление работой команды.
19. Основы командообразования.



20. Критерии эффективности работы команды.
21. Власть и лидерство в организации.
22. Управление этическими нормами в коллективе.
23. Принятие решений и ответственность в управлении человеческими ресурсами.
24. Организационная культура, ее роль в управлении человеческими ресурсами
25. Методы диагностики организационной культуры.
26. Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры.
27. Управление конфликтами в организации
28. Способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.
29. Особенности управления конфликтами в межкультурной среде.
31. Характеристика экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами.

3.2. Вопросы для устного опроса

1. Охарактеризуйте объект, предмет и структуру дисциплины «Управление человеческими ресурсами».
2. Каковы признаки и свойства технологий работы с человеческими ресурсами?
3. Разведите понятия «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы».
4. Какие технологии работы с человеческими ресурсами Вы знаете? Кто проводит эту работу?
5. В чем заключаются основные различия между технологиями управления человеческими ресурсами и технологиями построения системы управления человеческими ресурсами?
6. Приведите примеры технологий формирования и обоснования системы управления человеческими ресурсами в организации.
8. Какие технологии внедрения системы управления персоналом вы знаете?
9. Какие подсистемы управления человеческими ресурсами Вы знаете?
10. Что такое стратегия управления человеческими ресурсами?
11. Кто и как разрабатывает стратегию управления человеческими ресурсами?
12. Как осуществляется проектирование организационной структуры управления человеческими ресурсами?
13. Как осуществляется проектирование организационной структуры управления человеческими ресурсами на предприятиях агропромышленного комплекса?
14. Что такое мотивация человеческих ресурсов?
15. Чем мотивация отличается от стимулирования?
16. Как определить демотивированного сотрудника?
17. Какие содержательные теории мотивации Вы знаете?
18. Какие процессуальные теории мотивации Вы знаете?
19. Что такое карта мотиваторов? Как ее составить?
20. Как провести исследование системы мотивации человеческих ресурсов в организации?
21. Как разработать и внедрить мероприятие по совершенствованию мотивации человеческих ресурсов на предприятии?
22. Что такое аудит человеческих ресурсов?
23. Каков алгоритм проведения оценки персонала в организации?
24. Раскройте современные технологии проведения оценки персонала?



25. Каковы преимущества работы в команде?
26. Какие современные технологии командообразования Вы знаете?
27. Как оценить эффективность работы команды?
28. Какие локальные нормативные акты в управлении человеческими ресурсами Вы знаете?
30. Что такое организационная культура?
31. Какие концепции организационной культуры Вы знаете?
32. Назовите методы диагностики организационной культуры.
33. Раскройте алгоритм диагностики организационной культуры предприятия.
34. Что такое конфликт? Какова структура конфликта?
35. Охарактеризуйте способы разрешения конфликтов.

3.3 Письменная работа

Тема: Управление командой (группой), проектами и сетями.

Письменная работа студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель письменной работы состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Письменная работа должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура письменной работы:

1. Титульный лист;
2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу, свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

Темы письменных работ

1. Анализ сущности труда и связанных с этой категорией понятий.
2. Труд в системе экономических ресурсов.
3. История развития научной мысли в области управления персоналом.
4. История развития исследований экономических аспектов науки о труде.
5. Роль менеджмента в истории развития трудовых отношений.
6. Управление с учетом типологических качеств сотрудников.
7. История развития труда и деловой предприимчивости.
8. Сущность трудового процесса.
9. Персонал организации как объект управления.
10. Особенности человеческих ресурсов как объектов управления.
11. Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.



12. Основные функции менеджера по управлению персоналом.
13. Современные тенденции управления персоналом.
14. Научная организация труда.
15. Современные западные теории управления.
16. Развитие теории и практики управления в России.
17. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в России.
18. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда за рубежом.
19. Разработка требований к формированию системы персонального менеджмента.
20. Эволюция управленческой мысли, развитие теории управления.

3.4 Ситуационные задачи

Ситуационная задача 1. «Стратегия управления человеческими ресурсами «Lego»»

Исходная ситуация. Корпоративную стратегию следует понимать как общую систему или политику руководства фирмы, направленную на достижение желаемых взаимосвязей между работой и служащим.

Это не юридическое соглашение между фирмой и служащим. Это и не справочник, в котором руководители и служащие могли бы найти точные инструкции в отношении того, как разрешить конкретные проблемы и задачи. Скорее, эту кадровую политику следует при случае использовать для обсуждения и внесения некоторых изменений, и она выражает основные позиции, разделяемые во всей организации. Они (позиции) более долговечны и постоянны, чем конкретные ориентиры, используемые в процессах управления или контрактных соглашениях.

В L Group много различных категорий работ и отделов, каждый из которых имеет свои собственные специфические условия труда, свои пожелания и потребности. Поэтому мы должны быть в состоянии осуществлять децентрализованное управление и учитывать индивидуальные особенности.

В то же время все должно быть взаимосвязанным, чтобы сохранилась индивидуальность и отличительные особенности L Group.

Разработка данной кадровой политики представляется неким балансом между этими двумя противоположными требованиями. Надеемся, что этот документ поможет нам в достижении нашей цели, заключающейся в том, чтобы превратить L в хорошее место работы. И это по существу именно то, что должна сделать кадровая политика.

2. Основные цели

Кадровая политика L охватывает все датские фирмы, входящие в состав L Group, и основные позиции действительны для фирм L, находящихся за пределами Дании.

В основу кадровой политики положены следующие цели:

– L Group должна создать хорошее место для работы служащих. Конкретнее, каждая фирма в составе L должна создать и поддерживать профессиональную среду, привлекательную как для настоящих, так и для будущих служащих.

– Организация и штат L Group должны обладать квалификацией, необходимой для регулирования деятельности в настоящем и будущем с тем, чтобы обеспечить выполнение задачи, стоящей перед L Group.



- Цель L Group создать постоянные и надежные рабочие места для всех служащих путем тщательного планирования.
- Труд служащих L Group должен оплачиваться надлежащим образом с учетом условий труда, личных достижений и результатов и в соответствии с местным уровнем оплаты аналогичных работ.
- Работа должна быть организована с учетом физических и умственных способностей служащих.
- Влияние и ответственность служащего в отношении его работы должны возрастать при сотрудничестве с другими служащими и представительными комитетами фирмы.
- L Group приложит все усилия в оказании активной помощи в деле профессионального роста служащих.
- Кадровая политика должна быть разработана и осуществлена в тесном сотрудничестве руководства фирмы и служащих.

3. Организация

Фирма должна иметь эффективную и гибкую организационную структуру, которая давала бы возможность развития личной инициативы.

Условия работы должны способствовать развитию фирмы и должны вызывать у служащих чувство обязательства перед фирмой. Это чувство обязательства должно стимулироваться путем развития сотрудничества между отделами.

Выбранные представители служащих в комиссии по созданию на фирме хорошей обстановки должны активно вовлекаться в это сотрудничество, так как очень важно, как для служащих, так и для фирмы, чтобы знания и опыт служащих использовались в решающих ситуациях.

Структура комиссии, занимающейся вопросами обстановки на фирме будет видоизменяться в соответствии с требованиями времени и потребностями организации. Такие видоизменения будут осуществляться при сотрудничестве представителей служащих.

Каждый служащий должен иметь четкие ориентиры относительно своей роли в организации, а также ответственности и полномочий в виде, например, рабочих инструкций (или, если необходимо, в виде должностных инструкций, имеющих в Справочнике фирмы). Служащие должны получать информацию о вышеизложенном от своего начальства.

Каждый служащий имеет право, по меньшей мере, раз в год обсуждать со своим непосредственным начальником все аспекты своей работы и свои личные достижения в виде описания обзора.

4. Управление

L Group стремится к такому стилю управления, который способствовал бы созданию хорошего морального климата в организации и установлению хороших отношений.

Руководители всех уровней должны обладать хорошими личными и профессиональными качествами.

Руководители должны сосредоточиться на:

- распространении информации, что способствует возникновению атмосферы взаимопонимания и заинтересованности;



- создании необходимых предпосылок для осуществления индивидуальных заданий;
- поощрении и стимулировании хорошей работы;
- создании условий для профессионального и личностного роста служащих; планировании, организации и контроле работы отдела или группы.

5. Окружающая обстановка и безопасность (чувство уверенности)

При устройстве офисов, рабочих мест необходимо учитывать физическое состояние, интеллектуальный уровень и потребности служащих.

Окружающая обстановка должна соответствовать времени, рабочие места служащих должны быть организованы в соответствии с современными требованиями.

Фирма придает большое значение созданию спокойной обстановки, которая способствовала бы росту и процветанию служащих.

Насколько это возможно, работа должна быть организована таким образом, чтобы учитывать потребности служащих в общении и так, чтобы отдельные индивидуальные рабочие группы могли бы действовать хорошо вместе и в данном окружении.

Заинтересованность служащих в совместном проведении досуга, например, через Ассоциацию организации досуга (L), поощряется фирмой.

6. Планирование штата, обучение и проверка

Подготовка планов, отвечающих будущим потребностям наших служащих, должна основываться на долговременных планах фирмы.

Стабильность работы на фирме считается очень важной целью. Эта цель может быть достигнута путем эффективного планирования, и особенно за счет как непрерывного стабильного производства, так и за счет внедрения новой технологии. Проблемы неизбежных сезонных колебаний в уровне производства следует решать с помощью временных рабочих.

Планирование штата должно гарантировать, что каждый отдел будет иметь служащих, обладающих квалификацией, необходимой для решения задач, стоящих перед фирмой.

Планы по обучению персонала всех категорий должны разрабатываться на основании анализов потребностей.

В соответствии с этими планами обучения фирма будет сотрудничать со служащими, желающими получить дополнительное образование, которое помогло бы им в работе. Фирма поможет служащему в получении этого образования, либо покрыв расходы, связанные с ним, либо предоставив служащему необходимое свободное время.

При разработке учебных программ необходимо учитывать насколько это возможно, квалификацию, желания и интересы служащего. Частью работы руководителя является проведение собеседований со служащими с учетом его/ее обучения и развития с тем, чтобы эта информация могла затем использоваться для составления фирмой программ обучения.

В структуре ежегодно планируемого бюджета фирма будет поддерживать дальнейшее обучение в тех технических областях, которые должны использоваться в деятельности фирмы.

При планировании штатов необходимо учитывать, насколько это возможно, способности, образование и желания каждого индивидуума и изменения должностей служащих в L Group.

Рост квалификации служащих и изменение их обязанностей должны рассматриваться как альтернатива возможному найму со стороны.



Поддержкой в фирме, насколько это возможно, должны пользоваться служащие старшего поколения, их желания и основные требования.

7. Прием на работу и увольнение

Прием на работу:

Прием на работу нового служащего является очень важным моментом как для служащего, так и для фирмы, и поэтому в интересах обеих сторон, чтобы выбор новых служащих осуществлялся с особой тщательностью.

В каждом случае найма особое значение должно придаваться взаимосвязи между потребностями фирмы и квалификацией кандидата. Каждый новый претендент на место должен быть информирован об ответственности на занимаемой должности и о содержании работы. Информация об освобождающейся должности (вакансии) должна распространяться через службу информации L или должна быть вывешена на доске объявлений фирмы.

В первую очередь при наличии вакансий должны учитываться свои кандидаты (служащие, работающие в фирме). При равной квалификации внутренний «кандидат» имеет приоритет перед кандидатом со стороны.

При выборе кандидатов на руководящие должности помимо основных профессиональных качеств будут оцениваться его/ее способность сотрудничать, руководить и направлять служащих. То же самое учитывается в случае продвижения по службе (повышения в должности).

Фирма осознает свою ответственность перед сообществом. Мы постоянно запрашиваем определенное число квалифицированных стажеров.

Увольнение:

Ни один из служащих, посещающих как положено работу, не будет уволен при наличии работы.

При неспровоцированных увольнениях фирма выплачивает выходное пособие в размере месячной зарплаты за каждые 3 года непрерывной работы в фирме. Это компенсация за переобучение.

Если служащий неудовлетворительно выполняет свою работу, он должен быть извещен своим наставником, что могут быть приняты меры по исправлению создавшейся ситуации, как-то: дополнительное обучение или перевод в другой отдел. Факт увольнения не может быть неожиданностью для служащего.

Только в серьезных ситуациях (несоблюдение служащим обязательств в соответствии с трудовым соглашением или нарушение правил, принятых на фирме) может последовать немедленное увольнение.

Если нарушение считается случайным или не столь серьезным, служащий должен быть предупрежден (письменно или устно в присутствии свидетеля) о возможных последствиях для него в случае повторного нарушения.

Все существенные изменения в трудовых соглашениях, включая пункты, касающиеся увольнения, должны утверждаться руководством отдела или вышестоящим руководством с тем, чтобы конкретный случай всегда рассматривался, по крайней мере, в двух инстанциях.

В случае увольнения между служащим и руководством фирмы может состояться беседа, во время которой служащему объяснят причины увольнения.

В случае каждого добровольного увольнения руководство фирмы должно выяснить причины, по которым служащий подает в отставку.

8. Условия оплаты



Фирма нуждается в квалифицированных кадрах и всегда старается платить каждому служащему в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией.

Политика оплаты, проводимая фирмой, основана на соблюдении соглашений между головной организацией или фирмой и местной организацией или группой.

В соответствии с этим фирма ввела специальную тарифную систему оплаты наличных должностей, охватывающую ряд должностей/категорий работ. Различные должности оцениваются в соответствии с профессиональными образовательными и практическими требованиями.

Зарплата каждого отдельного служащего внутри каждого уровня определяется на основании оценки личной квалификации и достижений служащего.

Зарплата всех служащих будет пересматриваться ежегодно. Что касается служащих с месячной оплатой, любое изменение зарплаты основано на принципиальном решении руководства по этому вопросу. Изменения в почасовой оплате, устанавливаются в соответствии с основным государственным законом о заработной плате и местными трудовыми соглашениями.

В качестве конкретной гарантийной меры фирма разработала систему страхования для всех служащих датских фирм. Служащие застрахованы с первого дня работы.

В качестве дополнения к социальным пенсиям была введена пенсия L.

Постановка задач:

После обсуждения в группах необходимо охарактеризовать:

1. Цели документа.
2. Реальность положений, содержащихся в кадровой политике L.
3. Уровень конкретности положений документа.
4. Стиль изложения (доступность терминов, построение предложений и др.).
5. Объем документа.
6. Эмоциональное состояние наемного работника после ознакомления с документом.
7. Что понравилось в документе? Что – не понравилось?
8. Целесообразность и проблемы использования подобного документа на российском предприятии.

Ситуационная задача 2. «Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления человеческими ресурсами»

Исходная ситуация. Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности в стратегическом управлении предприятием.

Служба УП комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 3.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия – повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активного использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации



трудового потенциала, внедрения современных технологий УП, омоложения трудового коллектива.

Служба УП комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.

Рассмотрим кратко эти направления.

Обеспечение персоналом.

Анализ трудового потенциала. Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала. Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

Набор (маркетинг) персонала. Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

Отбор. Проведение кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

Адаптация. Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение. Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию, сокращения или увольнения персонала).

Реализация трудового потенциала.

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудозатрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии организации трудового потенциала (ТП) и в деятельность персонала в связи с совершенствованием, обеспечением синхронности функционирования предприятия.

Контроль. Осуществление проверки соответствия технологии реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация. Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация. Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование. Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

Развитие трудового потенциала

Обеспечение социальной стабильности. Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие. Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

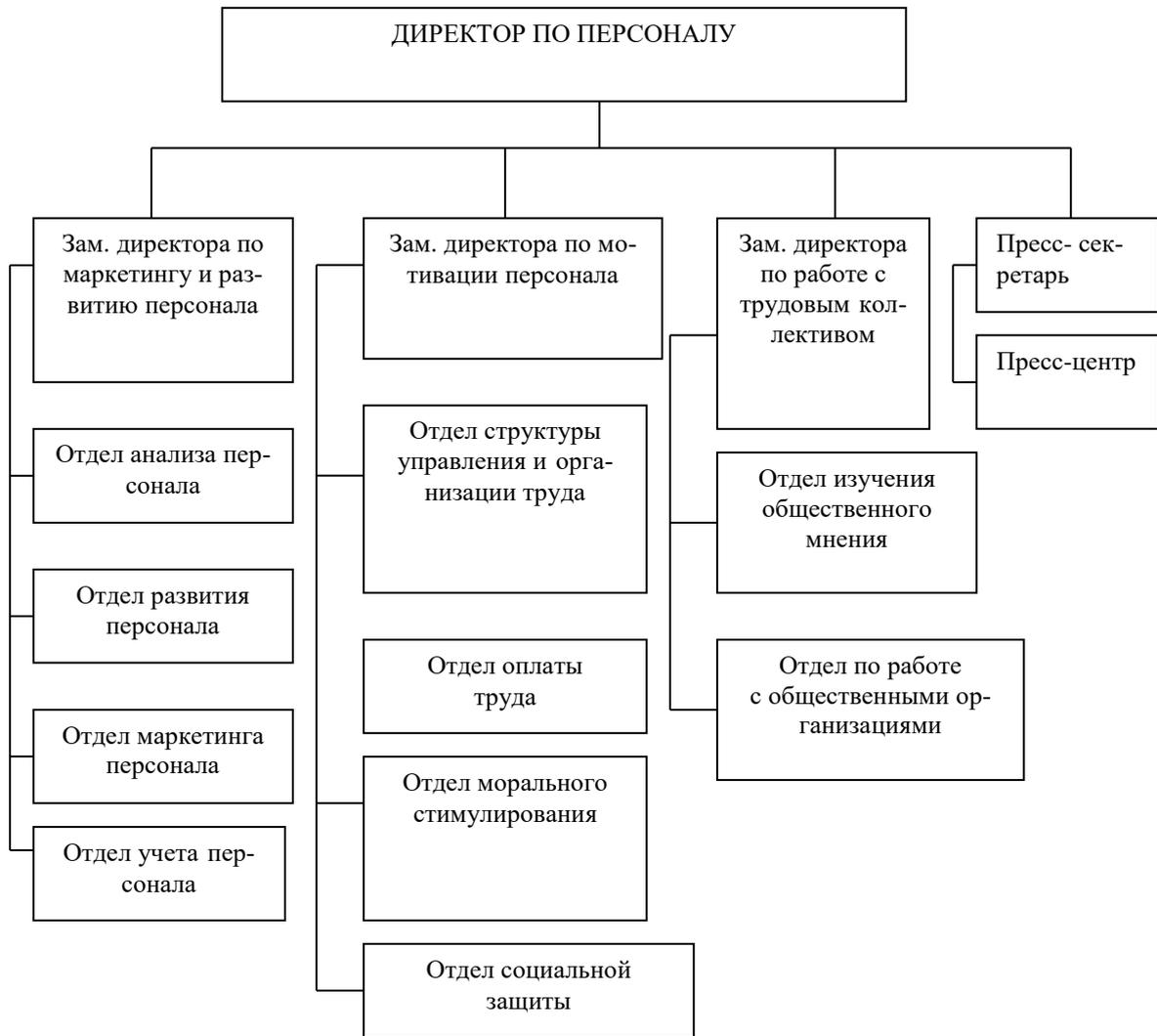


Формирование корпоративной культуры. Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия. Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Постановка задачи. Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

Методические рекомендации. Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.



Ситуационная задача 3.

«Организационная культура компании AVA Technology помогает ей добиться финансового успеха»

Исходная ситуация.

В настоящее время компания AVA Technology (частная фирма, владельцами которой являются Джон Тью и Дэвид Сан), является одной из ведущих компаний в области компьютерных технологий. Прибыли компании постоянно растут, а по результатам продаж она оставила далеко позади многих конкурентов. Такие впечатляющие результаты деятельности наряду с расположением компании в близком пригороде Лос-Анжелеса поражают воображение и кажутся сказочными. Однако все вполне закономерно. Дэвид Сан, который родился на Тайване, и Джон Тью, родом из Шанхая, с самого начала решили, что работники компании, поставщики и клиенты должны стать как бы членами их семьи. Это означало, что на первый план выйдут такие ценности обычной азиатской семьи, как доверие, лояльность и взаимовыручка в отношениях с клиентами, не говоря уже о поставщи-



ках и работниках, – и это в отрасли, где притеснение партнеров считается естественным. Никто не верил в успех, но основатели претворили свои идеи в жизнь.

Некоторые их высказывания («Мы создали эту компанию, чтобы заботиться о людях») весьма тривиальны, но кажутся искренними. Оба избегают излишеств в офисе: сидят в открытых небольших помещениях в середине хаотичного офиса. Ни у одного из них нет секретарши. Работникам, две трети которых относятся к национальным меньшинствам, платят больше, чем в среднем по отрасли. В случае краха компании каждый получит зарплату в размере одного или двух годовых окладов. Одному из работников даже пообещали производить выплаты за дом.

Однако такая щедрость весьма разумна с точки зрения прибыли компании – это наглядно видно по показателю выручки из расчета на одного работника. Расходы на оплату труда представляют собой лишь небольшую долю совокупных затрат компании, поэтому AVA Technology в состоянии платить выше среднего. Такая щедрость приводит к невероятной лояльности со стороны работников: компания основана в 1987 году, и с тех пор ее покинуло лишь 12 % работников.

Джон Тью и Дэвид Сан так же относятся к своим партнерам и контрагентам и добиваются тех же результатов. Большинство из многомиллионных сделок заключается компанией на основе доверительных отношений. AVA Technology никогда не давит на своих поставщиков с целью понижения цены, по возможности оплачивает свои заказы заранее и не отменяет их. Такие отношения всегда оправдывают себя: компания не только получает самые выгодные цены от поставщиков, но и поставки никогда не срываются, что очень важно в отрасли, где несвоевременные поставки влекут за собой огромные убытки.

Трудно сомневаться в успехе компании, чья выручка ежегодно удваивалась в течение 6 лет, достигнув 802 млн дол., чьи накладные расходы находятся на самом низком уровне в отрасли.

На сегодняшний день философия Тью – Сан – осчастливь своих клиентов, поставщиков и работников, и твой бизнес будет процветать – работает. Иногда господин Тью сопоставляет формулу своего успеха с конфуцианской философией. «Культура, – говорит он, – самое важное, что есть в компании». Что действительно важно, так это то, что он и господин Сан были первыми, кто понял, что люди и взаимоотношения с ними могут обеспечить компании достойное место на рынке.

Как сохранить такой высокий уровень культуры? Это не просто. Компания растет, растет число работников. Для обучения новых работников используется система наставничества. «Это как промывка мозгов», – говорит господин Тью. С ростом компании будет все сложнее сохранить культуру, но и скопировать такую культуру очень сложно: конкуренты могут производить похожие продукты или воспроизвести отлаженную систему связей, но невозможно повторить энергетику, которой обладают основатели AVA Technology. До тех пор пока конкуренты не смогут копировать их характер или пока компания не разрастется до необъятных масштабов, Джон Тью и Дэвид Сан могут быть спокойны.

Постановка задачи. Ответьте на вопросы:

1. Охарактеризуйте систему ценностей компании AVA Technology.
2. Как бы Вы описали тип корпоративной культуры компании AVA Technology?
3. Как компания пытается развить свою организационную культуру?
4. Как Джон Тью и Дэвид Сан используют наставничество и сотрудничество?
5. Сможет ли компания в будущем сохранить корпоративную культуру, если и дальше будет расти? Почему?

**Ситуационная задача 4.****«Подбор преемника»****Описание ситуации**

Павел Георгиевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена – объемы производства падают, потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность – Александра Плута, Ирины Степановой и Игоря Северского, но не может сделать свой выбор (табл. 3).

Задание. Помогите Павлу Георгиевичу принять правильное решение. Определите, какую роль в выборе играют нравственные качества кандидатов.

Таблица 3

Сведения о кандидатах

Параметр	А.Плут	И.Семенова	И.Северский
1. Возраст	45	41	54
2. Образование	Высшее, инженер-экономист	Высшее, инженер-технолог	Высшее, инженер-механик
3. Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)
4. Опыт работы	3 года – генеральный директор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей) 15 лет – служба в ВС, экономист, начальник финансовой части полка	1 год – заместитель главного технолога 3 года – начальник цеха 3 года – инженер по снабжению 3 года – инженер-технолог (все «Стрела»)	4 года – главный инженер 5 лет – начальник производства 4 года – начальник цеха 3 года – бригадир 6 лет – токарь (все Завод металлоконструкций)
5. Навыки деловой коммуникации	Хорошие	Отличные	Средние
6. Прилежание	хорошее	отличное	Исключительное
7. Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
8. Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
9. Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

Ситуационная задача 5.

**«Аудит персонала в компании «Экотехнологии»»**

Исходная ситуация. Менеджер любой компании знает, что основной капитал компании - ее сотрудники. В сфере же высоких технологий персонал играет определяющую роль. Создать эффективную систему работы с персоналом достаточно сложно. Это не компьютерная программа, которую можно купить и установить. Ее нужно создавать самим компаниям. Причем для каждой фирмы она будет уникальна. Рассмотрим опыт ведущей российской IT компании «Экотехнологии» в данной области. Компания уже пять лет осуществляет свою деятельность на российском рынке. В ней работают 650 человек.

Каждый сотрудник должен максимально соответствовать занимаемой должности. Но должностные обязанности у каждого сотрудника разные, и на каждой позиции требуются различные качества. Так, маркетологу совсем не обязательно быть лидером, в то время как руководитель проекта должен обладать хорошо выраженными лидерскими качествами. Итак, чтобы понять, какие качества сотрудников для компании являются наиболее важными, необходимо начать с анализа ее миссии, из которой вытекают цели и задачи сотрудников.

Компания «Экотехнологии» определила для себя следующие основные факторы:

- Знания;
- Опыт;
- Личные характеристики (творчество, лидерство, умение работать в команде, организованность);
- Выполнение поставленных задач (степень и качество).

На основании этих параметров проводится аттестация сотрудников, и на ее основе каждому присваивается квалификация. Или так называемый грейд, определяющий ценность его для компании. Чем выше оценка, тем выше грейд. Уровень заработной платы и размер социальных льгот зависят от уровня квалификации работника.

Аттестация проходит по принципу «сверху вниз», и сотрудник оценивается не специальной комиссией, а линейным руководителем. Сначала директор оценивает своих заместителей, затем заместители – своих подчиненных и т.д. каждый начальник заполняет на сотрудника аттестационный лист и оценивает его профессиональные и личные качества по 10-бальной шкале. В компании разработано специальное методическое пособие, в котором подробно для каждого вида деятельности приводятся критерии оценки.

Всего в компании было разработано 10 грейдов. На первом уровне находятся стажеры, на втором и третьем – молодые специалисты, четвертый и пятый занимают более опытные специалисты. На шестом, седьмом и восьмом – квалифицированные специалисты. Девятый уровень относится к руководителям высшего уровня управления. А последний десятый, - для генерального директора. Должность президента компании не включается в систему градации.

Однако внедрить данную систему оказалось достаточно сложно как с организационной, так и с финансовой точки зрения. На практике временные и денежные затраты внедрения системы оказались намного выше, чем предполагалось.

Аттестация в компании «Экотехнологии» проводится два раза в год, и на ее проведение уходит более месяца.

Первые две аттестации оказались недостаточно эффективны. Начальники не понимали, как проводить процедуру оценки. Они ставили в основном семерки и восьмерки, другие двойки и тройки. Сотрудники в свою очередь восприняли нововведение как повод для увольнений. После каждой аттестации методика оценки дорабатывалась и зарплата не



привязывалась к грейду. Однако когда аттестация была проведена в третий раз, то зарплату у сотрудников одного грейда стала практически одинаковой. После последней аттестации компанию покинули шесть человек.

Такая система оценки позволяет регулировать интересы сотрудника и компании. По мнению руководителей данной компании, основным ее преимуществом является то, что она позволяет рационально управлять политикой карьерного роста. Ведь не всегда хороший программист может быть талантливым руководителем, и наоборот. Новая система позволяет специалистам повышать квалификацию именно в своей области. Она также дает возможность эффективно решать вопросы формирования кадрового резерва. Если сотруднику не хватает каких-то навыков и знаний, то руководству ясно, какие качества ему необходимо развивать. Если сотрудник улучшает свои показатели, то у него повышается грейд и соответственно размер материального вознаграждения.

Постановка задачи. Ответьте на вопросы:

1. Выделите преимущества и недостатки данной системы оценки по принципу грейдов.
2. В каких компаниях и в каких случаях имеет смысл вводить систему оценки по принципу грейдов?
3. Как вы считаете, насколько объективна данная система оценки? Можно ли преодолеть субъективизм в данном случае? Каким образом?
4. Какими методами мотивации, на ваш взгляд, может быть дополнена данная система оценки? В каких случаях она будет эффективно работать?

Ситуационная задача 6.

«Повышение мотивации сотрудников»

Исходная ситуация. Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась. Выполняла большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?»

Постановка задачи. Ответьте на вопросы:

1. Какую основную ошибку допускал руководитель в отношении сотрудницы?
2. Как может руководитель повысить мотивацию своей сотрудницы?
3. Что должен делать руководитель для предупреждения демотивации своих сотрудников?



4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРУ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

4.1. Методические указания по проведению текущего контроля

4.1.1. Устный опрос

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	ответ на вопросы для устного опроса
6.	Время для выполнения заданий	25 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся
11.	Апелляция результатов	в порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.1.2. Решение ситуационных задач

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения каждой темы раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	ситуационные задачи
6.	Время проведения опроса	30 минут



7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.1.3. Письменная работа

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения соответствующих тем дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Письменная работа
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

4.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций



Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, тестирования, круглый стол, решение задач, творческие задания, деловая игра);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий ;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО в форме предусмотренной учебным планом.

Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы. Форма определяется кафедрой (устный – по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.). Оценка по результатам экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (оценка по результатам зачета – «зачтено» или «не зачтено»).

Каждая компетенция (или ее часть) проверяется теоретическими вопросами, позволяющими оценить уровень освоения обучающимися знаний и практическими заданиями, выявляющими степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.