Министерство спорта Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Московская государственная академия физической культуры»

Кафедра управления, экономики и истории физической культуры

|  |  |
| --- | --- |
| СОГЛАСОВАНОНачальник Учебно-методического управления к.б.н., доцент И.В.Осадченко\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_«20» июня 2023 г. | УТВЕРЖДЕНОПредседатель УМКи.о.проректора по учебной работек.п.н., доцент А.П.Морозов\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_«20» июня 2023 г. |

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

**Б1.В.03**

**Направление подготовки**

[**49.03.01**](http://mgafk.ru/uchebnie_materiali/download/034300.62annotatsiioop.pdf) **ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА**

**ОПОП:**

*«Спортивный менеджмент»*

**Квалификация выпускника**

*бакалавр*

**Форма обучения**

Очная/заочная

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| СОГЛАСОВАНОДекан социально-педагогического факультета, канд. психол. наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.А. Дерючева «20» июня 2023 г.  | СОГЛАСОВАНОДекан факультета заочной формы обучения, канд. пед. наук, профессор\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.Х Шнайдер«20» июня 2023 г.  | Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры (протокол № 16 от «12» мая 2023 г.)ВРИО Заведующего кафедрой, к.э.н., доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Димитров И.Л.«12» мая 2023г. |

**Малаховка 2023**

Рабочая программа разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 49.03.01 «Физическая культура», утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации N 940 от 19 сентября 2017 года (ред. от 08.02.2021) (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 16 октября 2017 г., регистрационный номер N 48566) с учетом изменений и дополнений, внесенных приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации N 83 от 8 февраля 2021 года «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования - бакалавриат по направлениям подготовки» (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 12 марта 2021 г., регистрационный N 62739).

**Составитель рабочей программы:**

Бузулуцкая М. В., доцент

Кафедры управления, экономики и

истории физической культуры и

спорта ФГБОУ МГАФК

**Рецензенты:**

Димитров И.Л., к.э.н., доцент,

доцент кафедры управления, экономики

и истории физической культуры

и спорта ФГБОУ ВО МГАФК

Митрохина Е. Ю., к.соц.н., доцент,

заведующего кафедрой

философских, исторических и

социальных наук ФГБОУ ВО МГАФК

**Ссылки на используемые в разработке РПД дисциплины профессиональные стандарты (в соответствии с ФГОС ВО 49.03.01):**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Код ПС** | **Профессиональный стандарт** | **Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ** | **Аббрев. исп. в РПД** |
| **05 Физическая культура и спорт** |
| 05.008 |  ["Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта"](http://internet.garant.ru/document/redirect/71249184/0) | Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 27 апреля 2023 года N 363н(Зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 29 мая 2023 года, регистрационный N 73527) | **Р** |

1. **Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:**

**ПК-4-**Способен планировать, организовывать и контролировать работу персонала организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формируемыекомпетенции | Трудовые функцииы | Формируемые компетенции |
| Знания:* нормативных документов в области управления персоналом физкультурно-спортивной организации, включая распорядительные акты вышестоящей организации;
* требований к оформлению, реквизитам, порядку разработки и утверждения локальных нормативных актов;
* основ экономики, организации труда и управления;
* трудового законодательство Российской Федерации;
* нормативных документов, регламентирующих работу со служебной документацией;
* правил внутреннего трудового распорядка физкультурно-спортивной организации;
* этических норм в области спорта;
* требований охраны труда и пожарной безопасности;

-основ облачных технологий, Big Data и искусственного интеллекта  | ***Р05.008 Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта*** | **ПК-4**Способен планировать, организовывать и контролировать работу персонала организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта |
| Умения:* ставить рабочие задачи подчиненным и добиваться их выполнения с применением цифровых инструментов  [SAP Success Factors](https://upravlenie.guu.ru/index.php/jour/search/?subject=%20SAP%20Success%20Factors) и Digital-инструментов: Джоб-сайтов, социальых сетей, онлайн –инструментов оценки кандидатов; ERP- системы, систем мониторинга соцмедиа, ATS- системы;
* оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом.
 |
| Владения:Навыками и и/или опытом деятельности:-основ облачных технологий, Big Data и искусственного интеллекта и применением цифровых инструментов  [SAP Success Factors](https://upravlenie.guu.ru/index.php/jour/search/?subject=%20SAP%20Success%20Factors) и Digital-инструментов;* подготовки и подписания распорядительных актов и иных официальных документов, связанных с управлением персоналом, в пределах собственных полномочий;
* представления предложений о поощрении отличившихся работников, а также о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной дисциплины;
* обеспечения соответствия условий труда требованиям трудового законодательства Российской Федерации;
* распределения задач и обязанностей в соответствии со знаниями и опытом работников;

-внесения предложений по повышению эффективности использования персонала |

1. **Место дисциплины в структуре образовательной программы:**

Дисциплина в структуре образовательной программы относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений*.

В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается в 3 семестре по очной форме обучения и в 3 и 4 семестрах по заочной форме обучения.

Вид промежуточной аттестации: **экзамен**.

1. **Объем дисциплины и виды учебной работы:**

*очная форма обучения*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид учебной работы | Всего часов | семестры |
| 3 |
| **Контактная работа преподавателя с обучающимися**  | **74** | **74** |
| В том числе: |  |  |  |
| Лекции | 24 | 24 |
| Семинары  | 48 | 48 |
| Консультация | 2 | 2 |
| **Самостоятельная работа студента** | **88** | **88** |
| Подготовка к экзамену | 18 | 18 |
| Промежуточная аттестация  | х | экзамен |
| **Общая трудоемкость** | **часы** | **180** | **180** |
| **зачетные единицы** | **5** | **5** |

*заочная форма обучения*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид учебной работы | Всего часов | семестры |
| 3 | 4 |
| **Контактная работа преподавателя с обучающимися**  | **20** | **8** | **12** |
| В том числе: |  |  |  |
| Лекции | 6 | 2 | 4 |
| Семинары  | 14 | 6 | 8 |
| Консультация | - | - | - |
| **Самостоятельная работа студента** | **160** | **64** | **96** |
| Подготовка к экзамену | 2 | - | 2 |
| Промежуточная аттестация  | х | Контрольная работа | экзамен |
| **Общая трудоемкость** | **часы** | **180** | **72** | **108** |
| **зачетные единицы** |  | **5** | **5** |

1. **Содержание дисциплины:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Тема (раздел) | Содержание раздела  |
| 1 | Введение в управление человеческими ресурсами | 1.1. Понятие, содержание, цели и функции HR-менеджмента. 1.2.Человеческие ресурсы как объект HR-менеджмента. 1.3. История формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами. Теории управления человеческими ресурсами.1.4. Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами. 1.5. Основные понятия в управлении человеческими ресурсами: определения терминов. |
| 2 | Государственная система управления трудовыми ресурсами | * 2.1. Трудовой потенциал общества, организации, работника. Характеристика российского работника. Примеры характеристик трудового потенциала. Применением цифровых инструментов  [SAP Success Factors](https://upravlenie.guu.ru/index.php/jour/search/?subject=%20SAP%20Success%20Factors) и Digital-инструментов: Джоб-сайтов, социальых сетей, онлайн –инструментов оценки кандидатов.

2.2. Государственная стратегия управления трудовыми ресурсами. 2.3. Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами. 2.4. Рынок труда. Спрос и предложение. Безработица. Систем мониторинга соцмедиа, 2.5. Трудовые ресурсы физической культуры и спорта, характеризующие их показатели. Система управления кандидатами ATS.2.6. Миграция трудовых ресурсов. |
| 3 | Кадровая стратегия и политика организаций | 3.1. Кадровая стратегия и политика организаций. Факторы, определяющие кадровую стратегию и политику. 3.2. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.3.3. Типы кадровой политики и их характеристика.3.4. Концептуальные кадровые документы: философия предприятия, коллективный договор, правила внутреннего распорядка.3.5. Разработка кадровой стратегии и политики организации, планирование мероприятий, направленных на ее реализацию. |
| 4 | Система управления персоналом организации  | Тема 4.1. Структура системы управления персоналом. Цели и функции подсистем управления персоналом. Тема 4.2. Виды организационных структур управления персоналом.Тема 4.3. Методы построения системы управления персоналом. Тема 4.4. Методы управления человеческими ресурсами.Тема 4.5. Правовое, нормативно-методическое, информационное, техническое и делопроизводственное обеспечение системы.  |
| 5 | Маркетинг и кадровое планирование | 5.1. Понятие, сущность и принципы маркетинга персонала. Цель маркетинговых исследований. 5.2. Методы и стадии проведения маркетинговых исследований рынка труда.5.3. Планирование и прогнозирование потребности в персонале организации. 5.4. Информационная и коммуникационная функция маркетинга персонала. Обзор инструментов Digital-маркетинга.5.5. Уровни кадрового планирования.5.6. Определение количественной потребности в персонале организации. Расчет численности персонала организации. 5.7. Определение качественной потребности в персонале организации. Сквозные технологии в маркетинге и их влияние на потребителя и его покупательское поведение. |
| 6 | Формирование человеческих ресурсов | 6.1. Понятие найма персонала. Методы привлечения кандидатов. Отбор персонала. Трудовая адаптация.6.2. Оформление трудовых отношений. Трудовой договор (контракт). 6.3.Принципы и методы расстановки персонала.6.4. Высвобождение персонала.  |
| 7 | Оценка и развитие человеческих ресурсов  | 7.1. Деловая оценка персонала. 7.2. Оценка труда управленческого персонала. Нормы управляемости и результативность труда руководителей.7.3. Аттестация персонала. 7.4. Цели, направления и формы обучения персонала. 7.5. Служебно-профессиональное продвижение работников. Формирование резерва кадров. Деловая карьера. |
| 8 | Мотивирование и оплата труда | 8.1. Теоретические основы мотивации труда.8.2. Теории мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Современные теории мотивации, российский и зарубежный опыт. 8.3. Разработка программ стимулирования труда.8.4. Оплата труда. Государственное регулирование оплаты труда в РФ. Заработная плата, формы оплаты труда.  |
| 9 | Управление поведением человека в организации.Организация труда. | 9.1. Теория поведения личности. 9.2. Формирование команды. Конфликты и стрессы в трудовом коллективе. 9.3. Организационная культура. 9.4. Организация рабочего места, режима труда и отдыха персонала. 9.5. Понятие безопасности, охраны труда и здоровья работников. 9.6. Качество трудовой жизни. 9.7. Управление организационными изменениями. |
| 10 | Эффективность управления человеческими ресурсами | 10.1. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации.10.2. Показатели использования человеческих ресурсов и эффективности деятельности подразделений управления персоналом. ERP- системы автоматизации бизнес-процессов.10.3. Понятие, сущность, цели кадрового аудита, этапы проведения. |

1. **Разделы дисциплины и виды учебной работы:**

*очная форма обучения*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование разделов дисциплины | Виды учебной работы | Всегочасов |
| Л | С | СРС | Конс. |
| 1. | Введение в управление человеческими ресурсами | 2 | 4 | 8 | - | 14 |
| 2. | Государственная система управления трудовыми ресурсами  | 2 | 4 | 8 | - | 14 |
| 3. | Кадровая стратегия и политика организаций  | 2 | 4 | 8 | - | 14 |
| 4. | Система управления персоналом организации | 2 | 4 | 8 | - | 14 |
| 5. | Маркетинг и кадровое планирование  | 2 | 6 | 8 | - | 16 |
| 6. | Формирование человеческих ресурсов | 2 | 6 | 10 | - | 18 |
| 7. | Оценка и развитие человеческих ресурсов | 4 | 6 | 10 | - | 20 |
| 8. | Мотивирование и оплата труда | 4 | 6 | 10 | - | 20 |
| 9. | Управление поведением человека в организации. Организация труда. | 2 | 4 | 10 | - | 16 |
| 10. | Эффективность управления человеческими ресурсами | 2 | 4 | 8 | - | 14 |
| Итого: | **24** | **48** | **88** | **2** | **162** |
| Подготовка к экзамену |  | **18** |
| Всего: |  | **180** |

*Заочная форма обучения*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование разделов дисциплины | Виды учебной работы | Всегочасов |
| Л | С | СРС | Конс. |
| 1. | Введение в управление человеческими ресурсами | 1 | - | 16 | - | 17 |
| 2. | Государственная система управления трудовыми ресурсами  | - | 2 | 16 | - | 18 |
| 3. | Кадровая стратегия и политика организаций  | 1 | - | 16 | - | 17 |
| 4. | Система управления персоналом организации | 1 | 2 | 16 | - | 19 |
| 5. | Маркетинг и кадровое планирование  | 1 | - | 16 | - | 17 |
| 6. | Формирование человеческих ресурсов | - | 2 | 16 | - | 18 |
| 7. | Оценка и развитие человеческих ресурсов | 1 | 2 | 16 | - | 19 |
| 8. | Мотивирование и оплата труда |  | 2 | 16 | - | 18 |
| 9. | Управление поведением человека в организации. Организация труда. | 1 | 2 | 14 | - | 17 |
| 10. | Эффективность управления человеческими ресурсами | - | 2 | 16 | - | 18 |
| Итого: | **6** | **14** | **160** | **-** | **180** |
| Подготовка к экзамену |  | **2** |
| Всего: |  | **180** |

1. **Перечень основной и дополнительной литературы, необходимый для освоения дисциплины:**
	1. **Основная литература**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Кол-во экземпляров** |
| библиотека | кафедра |
|  | *Горленко, О. А.* Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471216> (дата обращения: 26.10.2021). | 1 |  |
|  | Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под редакцией Г. А. Архангельского, П. Суворовой. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 311 c. — ISBN 978-5-9614-1881-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93046.html> (дата обращения: 26.10.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей | 1 | - |
|  | Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — Москва : Дашков и К, 2018. — 389 c. — ISBN 978-5-394-02048-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: [http://www.iprbookshop.ru/85237.html](http://www.iprbookshop.ru/85237.html%20) (дата обращения: 20.05.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователе | 1 | - |
|  | Хуссейн, И. Д.  Цифровые маркетинговые коммуникации : учебное пособие для вузов / И. Д. Хуссейн. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 68 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15010-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/486386>  | 1 |  |
| 555. | Кожевникова, Г. П.  Информационные системы и технологии в маркетинге : учебное пособие для вузов / Г. П. Кожевникова, Б. Е. Одинцов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07447-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469320> | 1 |  |

* 1. **Дополнительная литература**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование** | **Кол-во экземпляров** |
| библиотека | кафедра |
|  | Мрочковский, Н. Экстремальный тайм-менеджмент / Н. Мрочковский, А. Толкачев. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 224 c. — ISBN 978-5-9614-1938-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82406.html> (дата обращения: 26.10.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей | 1 | - |
|  | Тайм-менеджмент для руководителей : учебно-методическое пособие / М. И. Ананич, А. Ю. Воронин, О. В. Сересева, Л. И. Чурина. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 86 c. — ISBN 978-5-7782-4073-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99222.html> (дата обращения: 26.10.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей | 1 |  |
|  | Цифровое обучение: методики, практики, инструменты. Материалы вебинаров, бесед и исследований Юрайт. Академии. Выпуск 4. Летняя школа преподавателя 2021 / А. А. Сафонов [и др.] ; составители А. А. Сафонов, П. А. Частова, Э. Т. Кокая, О. И. Матыс. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 146 с. — (Юрайт.Академия). — ISBN 978-5-534-14891-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/487426>  | 1 |  |
|  | Горбачев, А. Г. Тайм-менеджмент. Время руководителя: 24+2 / А. Г. Горбачев. — 2-е изд. — Москва : ДМК Пресс, 2018. — 125 c. — ISBN 978-5-93700-039-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89614.html> (дата обращения: 26.10.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей | 1 | - |
|  | Медведева, В. Р. Тайм-менеджмент. Развитие навыков эффективного управления временем : учебное пособие / В. Р. Медведева. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 92 c. — ISBN 978-5-7882-2266-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95036.html> (дата обращения: 26.10.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей | 1 |  |

**7. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет». Информационно-справочные и поисковые системы, профессиональные базы данных:**

1. Антиплагиат: российская система обнаружения текстовых заимствований <https://antiplagiat.ru/>
2. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://minobrnauki.gov.ru/>
3. Министерство спорта Российской Федерации <http://www.minsport.gov.ru/>
4. Московская государственная академия физической культуры <https://mgafk.ru/>
5. Образовательная платформа МГАФК (SAKAI) <https://edu.mgafk.ru/portal>
6. Сервис организации видеоконференцсвязи, вебинаров, онлайн-конференций, интерактивные доски МГАФК <https://vks.mgafk.ru/>
7. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки <http://obrnadzor.gov.ru/ru/>
8. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>
9. Федеральный центр и информационно-образовательных ресурсов <http://fcior.edu.ru/>
10. Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) <http://lib.mgafk.ru>
11. Электронно-библиотечная система «Юрайт» <https://urait.ru/>
12. Электронно-библиотечная система Elibrary <https://elibrary.ru>
13. Электронно-библиотечная система IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru>
14. Электронно-библиотечная система РУКОНТ <https://lib.rucont.ru>

**8.Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

*8.1.Перечень специализированных аудиторий (спортивных сооружений), имеющегося оборудования и инвентаря, компьютерной техники:*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п\п** | **Наименование дисциплины в соответствии с УП** | **Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы** | **Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы** |
| 1 | Управление человеческими ресурсами | Аудитория для проведения занятий лекционного типа (лекционный зал № 1, № 2) | Электронно-интерактивная доска, мультимедийное оборудование, колонки для усиления звука, микрофоны, экран, демонстрационные учебно-наглядные пособия |
| Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущей и промежуточной аттестации (1-101) | Мультимедийное оборудование, экран, демонстрационные учебно-наглядные пособия |
| Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций (1-216) | Компьютер с выходом в интернет, МФУ, учебно-методическая литература |
| Помещение для самостоятельной работы (1-216) | Компьютер с выходом в интернет, МФУ, учебно-методическая литература |

*8.2.Программное обеспечение:*

В качестве программного обеспечения используется офисное программное обеспечение с открытым исходным кодом под общественной лицензией GYULGPL Libre Office или одна из лицензионных версий «Microsoft Office».

Для контроля знаний обучающихся используется «Программный комплекс для автоматизации процессов контроля текущей успеваемости методом тестирования и для дистанционных технологий в обучении», разработанный ЗАО «РАМЭК-ВС».

*8.3 Изучение дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья* осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья обучающихся. Для данной категории обучающихся обеспечен беспрепятственный доступ в учебные помещения Академии. Созданы следующие специальные условия:

*8.3.1. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:*

*-* обеспечен доступ обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими к зданиям Академии;

- электронный видео увеличитель "ONYX Deskset HD 22 (в полной комплектации);

**-** портативный компьютер с вводом/выводом шрифтом Брайля и синтезатором речи;

**-** принтер Брайля;

**-** портативное устройство для чтения и увеличения.

*7.3.2. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:*

*-* акустическая система Front Row to Go в комплекте (системы свободного звукового поля);

*-* «ElBrailleW14J G2;

**-** FM- приёмник ARC с индукционной петлей;

- FM-передатчик AMIGO T31;

- радиокласс (радиомикрофон) «Сонет-РСМ» РМ- 2-1 (заушный индуктор и индукционная петля).

*8.3.3. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:*

*-* автоматизированное рабочее место обучающегося с нарушением ОДА и ДЦП (ауд. №№ 120, 122).

*Приложение к рабочей программе дисциплины*

*«Управление человеческими ресурсами»*

Министерство спорта Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Московская государственная академия физической культуры»

Кафедра управления, экономики и истории физической культуры и спорта

УТВЕРЖДЕНО

решением Учебно-методической комиссии

протокол № 6/23 от «20» июня 2023 г.

Председатель УМК,

и.о.проректора по учебной работе

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.П.Морозов

«20» июня 2023 г

**Фонд оценочных средств**

**по дисциплине**

**«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

**Направление подготовки**

[**49.03.01**](http://mgafk.ru/uchebnie_materiali/download/034300.62annotatsiioop.pdf) **ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА**

***ОПОП:***

*«Спортивный менеджмент»*

**Квалификация выпускника**

*бакалавр*

**Форма обучения**

очная /заочная

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры

(протокол № 16 от «12» мая 2023 г.)

ВРИО заведующего кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Димитров И.Л.

«12» мая 2023г.

Малаховка 2023

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

1. **Паспорт фонда оценочных средств**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компетенция | Трудовые функции  | ЗУНы | Индикаторы достижения |
| *ПК-4*Способен планировать, организовывать и контролировать работу персонала организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта | ***Р 05.008*****А/02.6** Управление персоналом, задействованным в физкультурно-спортивной работе по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях | *Знает:** нормативные документы в области управления персоналом физкультурно-спортивной организации, включая распорядительные акты вышестоящей организации;
* требования к оформлению, реквизитам, порядку разработки и утверждения локальных нормативных актов;
* основы экономики, организации труда и управления;
* трудовое законодательство Российской Федерации;
* нормативные документы, регламентирующие работу со служебной документацией;
* правила внутреннего трудового распорядка физкультурно-спортивной организации;
* этические нормы в области спорта;
* требования охраны труда и пожарной безопасности

*Умеет:** ставить рабочие задачи подчиненным и добиваться их выполнения;
* оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом

*Имеет опыт:** подготовки и подписания распорядительных актов и иных официальных документов, связанных с управлением персоналом, в пределах собственных полномочий;
* представления предложений о поощрении отличившихся работников, а также о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной дисциплины;
* обеспечения соответствия условий труда требованиям трудового законодательства Российской Федерации;
* распределения задач и обязанностей в соответствии со знаниями и опытом работников;
* внесения предложений по повышению эффективности использования персонала
 | Способен планировать, организовывать и контролировать работу персонала организации, осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта |
| ***Р 05.008*****А/03.6** Руководство физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельностью по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях | *Знает:* * основы экономики, организации труда и управления;
* нормативные документы, регламентирующие работу со служебной документацией;
* правила внутреннего трудового распорядка физкультурно-спортивной организации

*Умеет:** ставить рабочие задачи подчиненным и добиваться их выполнения;
* оформлять документы или контролировать правильность их оформления в соответствии с образцом

*Имеет опыт:* * определения наиболее эффективных способов осуществления физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой деятельности в соответствии с уставными целями, нормативными правовыми актами, распорядительными актами вышестоящей организации, а также с передовыми методическими подходами к организации физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельности
 |  |

1. **Типовые контрольные задания:**
	1. ***Перечень экзаменационных вопросов***

1. Управление человеческими ресурсами в современных условиях.

2. История развития науки управления человеческими ресурсами.

3. Теории управления человеческими ресурсами.

4. Демографическая политика РФ.

5. Миграция трудовых ресурсов

6. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами. Эволюция подходов (концепций). Современная концепция.

7. Сравнительный анализ концепций управления человеческими ресурсами, применяемых в России и за рубежом.

8. Безопасность, охрана труда и здоровья работников. Регламентирующие документы.

9. Цель и задачи управления человеческими ресурсами. Рынок труда. Спрос и предложение рабочей силы. Безработица. Систем мониторинга соцмедиа.

10.Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами. Трудовые ресурсы ФКиС. Система управления кандидатами ATS.

11. Признаки, характеристики персонала организации.

12.Трудовой потенциал общества, организации, работника. Развитие трудового потенциала. Применением цифровых инструментов  [SAP Success Factors](https://upravlenie.guu.ru/index.php/jour/search/?subject=%20SAP%20Success%20Factors) и Digital-инструментов: Джоб-сайтов, социальых сетей, онлайн –инструментов оценки кандидатов.

13. Классификация персонала организации.

14. Функции управления персоналом.

15. Оплата труда персонала. Государственное регулирование. Заработная плата, формы.

16. Кадровая стратегия организации. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.

17. Современные тенденции в развитии мотивации персонала (российский и зарубежный опыт).

18. Кадровая политика организации. Типы кадровой политики. Документы кадровой политики.

19. Система управления человеческими ресурсами организации. Организационная структура.

20. Методы построения системы управления персоналом организации.

21. Цели и функции подсистем управления персоналом человеческими ресурсами.

22. Правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

23. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.

24. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Классификация и состав документации, используемой в управлении персоналом.

25. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом организации. Основы облачных технологий, Big Data и искусственного интеллекта

26. Маркетинг персонала. Информационная и коммуникационная функции.

27. Кадровое планирование. Определение качественной потребности в персонале. Методы анализа и описания работы, рабочего места.

28. Адаптация персонала. Высвобождение персонала (основные статьи ТК РФ). Текучесть кадров.

29. Принципы и методы расстановки кадров.

30. Кадровое планирование. Основные методы определения количественной потребности в персонале.

31. Найм персонала организации. Этапы подбора и отбора кандидатов.

32. Методы привлечения кандидатов. Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников.

33. Отбор персонала при приеме на работу. Критерии и инструменты отбора. Методы, используемые при отборе.

34. Деловая оценка персонала. Типы оценки. Аттестация персонала: задачи, организация проведения, итоги.

35. Цели, направления и формы обучения персонала.

36. Служебно-профессиональное продвижение работников. Кадровый резерв

37. Деловая карьера. Этапы профессиональной карьеры человека. Модели.

38. Сущность и понятие мотивации труда.

39. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

40. Разработка программ стимулирования труда.

41. Конфликты и стрессы в трудовом коллективе. Управление конфликтами и стрессами.

42. Организация труда персонала. Понятие НОТ.

43. Организационная культура. Типы. Методы формирования.

44. Этика деловых отношений.

45. Управление поведением человека в организации. Типы поведения.

46. Качество трудовой жизни.

47. Возможные последствия нарушения норм и правил безопасности труда.

48. Понятие, цели кадрового аудита, этапы проведения.

49. Управление организационными изменениями.

50. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации. Основные показатели. ERP- системы автоматизации бизнес-процессов.

51. Сквозные технологии в маркетинге и их влияние на потребителя и его покупательское поведение.

**ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Студенты получают темы рефератов вначале изучения тем дисциплины в соответствии с учебным графиком. Защита рефератов осуществляется на семинарских занятиях.

**Раздел № 1. Введение в управление человеческими ресурсами**

1. Эволюция научной мысли в сфере управления человеческими ресурсами
2. История формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами.
3. История развития кадровых служб в России.
4. Теории управления человеческими ресурсами.
5. Философия управления персоналом.
6. Концепции управления персоналом.
7. Методы управления персоналом.

**Раздел № 2. Государственная система управления трудовыми ресурсами**

1. Трудовой потенциал общества, организации, работника. Характеристика российского работника. Примеры характеристик трудового потенциала

2.Применением цифровых инструментов  [SAP Success Factors](https://upravlenie.guu.ru/index.php/jour/search/?subject=%20SAP%20Success%20Factors) и Digital-инструментов: Джоб-сайтов, социальых сетей, онлайн –инструментов оценки кандидатов.

3. Характеристики и виды

1. Миграция трудовых ресурсов.
2. Демографическая политика РФ.
3. Рынок труда. Спрос и предложение рабочей силы. Систем мониторинга соцмедиа.
4. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации.

**Раздел № 5. Маркетинг и кадровое планирование**

1. Маркетинг персонала (организация, сущность, виды).
2. Информационная и коммуникационная функция маркетинга персонала. Основы облачных технологий, Big Data и искусственного интеллекта.
3. Кадровое планирование (сущность и содержание).

**Раздел № 6. Формирование человеческих ресурсов**

1. Трудовой кодекс: оформление трудовых отношений, высвобождение персонала.
2. Деловая оценка и отбор персонала. Минимизация ошибок при найме
3. Процесс адаптации персонала (виды, этапы).
4. Подбор и расстановка персонала.
5. Аутстаффинг, лизинг персонала.
6. Управление социализацией и профориентацией персонала.

**Раздел № 7. Оценка и развитие человеческих ресурсов**

1. Оценка персонала: цели, формы, методы.
2. Сравнительная характеристика методов оценки персонала. Аттестация персонала
3. Служебно-профессиональное продвижение работников.
4. Обучение персонала (виды, концепции, методы)
5. Формирование резерва кадров.
6. Деловая карьера.
7. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.

**Раздел № 8. Мотивирование и оплата труда**

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Современные теории мотивации, российский и зарубежный опыт.
3. Понятие безопасности, охраны труда и здоровья работников.
4. Качество трудовой жизни.
5. Понятие, сущность, цели кадрового аудита, этапы проведения.

**Раздел № 9. Управление поведением человека в организации. Организация труда.**

1. Управление этическими нормами в коллективе.
2. Безопасность, условия и дисциплина труда.
3. Мотивация и стимулирование трудового поведения.

**Раздел № 10. Эффективность управления человеческими ресурсами**

1. Управление эффективностью деятельности персонала.
2. Затраты на персонал: сущность и структура.
3. Проблемы самооценки в управлении персоналом, адекватность самооценки.
4. Диагностический подход к управлению персоналом.
5. Оценка функционирования службы управления персоналом.

6.ERP- системы автоматизации бизнес-процессов.

7.Сквозные технологии в маркетинге и их влияние на потребителя и его покупательское поведение.

8. Цифровые технологии в управлении человеческим ресурсами.

**Методические указания к оформлению реферата**

Текст реферата выполняется с помощью компьютерной программы Microsoft Word, шрифт Times New Roman (14 кегль), цвет шрифта – черный, межстрочный интервал – «полуторный», параметры страницы: размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Абзацный отступ – должен быть одинаковым по всему тексту работы.

Рефератоформляется на листах формата А4. Объем должен быть не менее 10 страниц печатного текста: 1 стр. – титульный лист, 2 стр. – оглавление или план, последняя страница – список использованной литературы. Список литературы должен включать, главным образом, новейшие источники: действующие законы и нормативные акты, монографии, статьи, учебники, другие первоисточники по проблемам дисциплины. При написании работы обязательны ссылки на используемые источники, статистические материалы, что придает работе основательность, научную ориентацию.

Текст размещается на одной стороне печатного листа. Библиографические записи в списке литературы оформляются согласно ГОСТ 7.1- 2003. Библиографические ссылки по ГОСТ Р 7.0.5-2008.

* 1. ***Тестовые задания***

**1. Персонал организации - это:**

1. совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы

2. выделение работников по социально-демографическим группам

3. совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку

4. личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

**2. Структура персонала организации - это:**

1. соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих

2. совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку

3. выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации

4. совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы

5. личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

**3. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется:**

1. рабочие

2. управленческий персонал

3. работники социальной инфраструктуры

4. специалисты

**4. К категории специалистов относятся должности:**

1. кассиры

2. инженеры

3. секретари

4. бухгалтеры

5. техники

**5. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений относятся к категории:**

1. рабочие

2. специалисты

3. руководители

4. работники социальной инфраструктуры

5. технические исполнители

**6. Носителем функций по управлению персоналом выступает:**

1. весь персонал организации

2. менеджеры по персоналу

3. руководители функциональных и производственных подразделений

4. высшее руководство, руководители функциональных и производственных

подразделений совместно со службой управления персоналом

5. высшее руководство организации

**7. Объектом функций по управлению персоналом является:**

1. весь персонал организации

2. менеджеры по персоналу

3. руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом

4. высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом

5. высшее руководство организации

**8. Для принципа прозрачности характерно:**

1. своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персонала

2. концептуальное единство, доступная терминология

3. рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей

4. наиболее эффективная и экономичная организация системы управления персонала

5. простота системы управления персоналом

**9. Принцип параллельности означает:**

1. приспособленность системы управления персонала к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы

2. выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени

3. упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения

4. одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом

5. своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения

**10. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности** (выбрать и указать только одну группу факторов):1. ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
2. распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
3. ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.
**11. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом.** (выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом**:**1. использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

2. контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
3. планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
4. найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.
**12. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:**1.на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
2. на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
3. на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.
**13. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано** (выбрать и указать только одну группу факторов):1. с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
2. с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
3. с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.
**14. Планы по человеческим ресурсам определяют:**1. политику по набору женщин и национальных меньшинств;
2. политику по отношению к временным работающим;
3. уровень оплаты;
4. оценку будущих потребностей в кадрах.
**15. Основными функциями подсистемы развития персонала являются** (при необходимости указать несколько):
1. разработка стратегии управления персоналом;
2. работа с кадровым резервом;
3. переподготовка и повышение квалификации работников;
4. планирование и контроль деловой карьеры;
5. планирование и прогнозирование персонала;
6. организация трудовых отношений.

**16. К методам формирования системы управления персоналом относятся** (при необходимости указать несколько):
1. метод аналогий;
2. метод структуризации целей;
3. морфологический анализ.
**17. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:**1. метод аналогий;
2. метод творческих совещаний.
**18. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:**1. административные;
2. экономические;
3. социально-психологические.

**19. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:**1. административные;2. экономические;
3. социально-психологические.

**20. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом.** (выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом):

1. использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

2. контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

3. планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

4. найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

**РАЗДЕЛЫ № 6-10**

**1. Адаптация - это:**а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях;
в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
**2. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:**а - да;
б - нет.
**3. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию** (указать при необходимости несколько вариантов):а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
б - использование испытательного срока для новичка;
в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
г - введение в должность.
**4. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:**а - продвижение изнутри;
б - компенсационная политика;
в - использование международных кадров.
**5. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:**а - самопроявившиеся кандидаты;
б - безработные;
в - неквалифицированные работники.
**6. Краткая трудовая биография кандидата является:**а - профессиограмма;
б - карьерограмма;
в - анкетой сотрудника;
г - рекламным объявлением.
**7. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:**а - да;
б - иногда;
в - нет.
**8. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:**а - психологические тесты;
б - проверка знаний;
в - проверка профессиональных навыков;
г - графические тесты.
**9. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:**а - психологические тесты;
б - проверка знаний;
в - проверка профессиональных навыков;
г - графический тест.
**10. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:**а - отбор кандидатов;
б - найм работника;
в - подбор кандидатов;
г - заключение контракта;
д - привлечение кандидатов.
**11. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:**а - анализ анкетных данных;
б - профессиональное испытание;
в - экспертиза почерка.
**12. Что представляет процесс набора персонала:**а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
б - прием сотрудников на работу;
в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.
**13. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с** (при необходимости указать несколько):а - привычкой тех, кто работает;
б - приемом по рекомендательным письмам;
в - требованием со стороны самой работы;
г - недостаточной практикой набора.
**14. К преимуществам внутренних источников найма относят** (выбрать правильные ответы):
а - низкие затраты на адаптацию персонала;
б - появление новых идей, использование новых технологий;
в - появление новых импульсов для развития;
г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.
**15. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят** (выбрать правильные ответы):
а - низкие затраты на адаптацию персонала;
б - появление новых импульсов для развития;
в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.
**16. Что следует понимать под текучестью персонала** (при необходимости указать несколько):
а - все виды увольнений из организации;
б - увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
в - увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
г - увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

**17. Развитие персонала - это:**а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.
**18. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе).** При необходимости указать несколько:
а - инструктаж;
б - ротация;
в - ученичество и наставничество;
г - лекция;
д - разбор конкретных ситуаций;
е - деловые игры;
ж - самообучение;
з - видеотренинг
**19. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам).** При необходимости указать несколько:
а - инструктаж;
б - ротация;
в - ученичество и наставничество;
г - лекция;
д - разбор конкретных ситуаций;
е - деловые игры;
ж - самообучение;
**20. Карьера - это:**а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.
**21. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает** (при необходимости указать несколько):
а - обучение по договору учебным центром;
б - ротацию менеджеров;
в - делегирование полномочий подчиненному;
г - формирование резерва кадров на выдвижение.
**22. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:**а - резерв руководителей на выдвижение;
б - аттестационная комиссия;
в - кадровая служба.
**23. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:**а - да;
б - нет;
в - иногда.
**24. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:**а - да;
б - нет.
**25. Каковы причины высвобождения работников в организации** (при необходимости указать несколько):
а - структурные сдвиги в производстве;
б - перемещения работников внутри организации;
в - текучесть кадров;
г - повышение технического уровня производства;
д - изменение объемов производства.

**26. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:**а - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
б - процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемыий специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведеня аттестации работников;
в - процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.
**27. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:**а - оценка личных и деловых качеств;
б - оценка труда;
в - оценка результатов труда;
г - комплексная оценка качества работы.
**28. Организационная культура - это:**а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
в - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.
**29. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на** (выберите все правильные ответы):а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

**30. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации** (при необходимости указать несколько):а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

**2.3. *Кейсы, ситуационные задачи, практические задания***

**КЕЙС 1. ВЫБОР СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Раздел № 3. Кадровая стратегия и политика организаций**

*Описание ситуации.* Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации.

*Постановка задачи.* Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

*Методические указания.* На решение задачи отводится 40-50 мин. Задача решается группами по 3-4 человека и преследует цель закрепления лекционного материала по теме: «Стратегия управления персоналом». Группам раздаются таблицы с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые вместе с преподавателем обсуждаются всеми группами и при необходимости дополняются и корректируются.

**КЕЙС 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛОГИЧЕСКОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ФУНКЦИЙ**

**Раздел № 4. Система управления персоналом организации**

Для решения задачи дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:

• обеспечение потребности в персонале;

• использование персонала;

• анализ маркетинговой информации;

• разработка системы целей управления персоналом;

• определение содержания труда на каждом рабочем месте;

• выбор путей покрытия потребности в персонале;

• адаптация персонала;

• определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;

• формирование системы управления персоналом;

• планирование качественной и количественной потребности в персонале;

• отбор персонала;

• определение потребности в персонале;

• производственная социализация персонала;

• мотивация трудовой деятельности;

• управление карьерой персонала;

• высвобождение персонала;

• определение содержания и процесса мотивации;

• деловая оценка персонала;

• использование денежных и неденежных побудительных систем;

• развитие персонала;

• организация обучения персонала.

*Постановка задачи.* Построить схему организационной структуры системы управления персоналом организации, расставив перечисленные функции в логической последовательности и сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы, с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом.

**КЕЙС 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Предлагается кейс на понимание различия между видами организационных структур. Хорошо известны линейно-функциональная, дивизионная, матричная организационная структура. Какая из них наиболее подходит для предложенной ситуации?

Генеральный директор

Директор по

сбыту

Директор

по снабжению

Директор

по

производству

Плановый отдел

Бухгалтерия и финансовый отдел

Продукция 1

Продукция 2

Продукция 3

Организационная структура представляет собой производственную организацию. У директора по производству имеются в управлении три производственных подразделения. Технологии производства разные, рынки разные, покупатели и их мотивы спроса разные. Причем рыночная среда на каждом из рынков изменяется по своим законам. При этом:

 директор производства имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса; завод не способен оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно; организационная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.

*Задание.* Какую реструктуризацию Вы можете предложить чтобы обеспечить: непрерывное совершенствования каждого вида продукции и максимального увеличения прибыли; выявление и адекватное реагирование на изменения потребностей покупателей.

**КЕЙС 4. РЕШЕНИЕ КАДРОВЫХ ПРОБЛЕМ**

**Раздел № 6. Формирование человеческих ресурсов**

*Описание ситуации.* Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, и, предположим, наниматель А. может предпочесть, чтобы наниматель В. занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А., мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В. может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

*Задание.* Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А. и В. вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда

**КЕЙС 5. РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО**

**И ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ**

**Раздел № 7. Оценка и развитие человеческих ресурсов**

*Описание ситуации.* В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциала работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество обслуживания клиентов, выпускаемой продукции, за работу и судьбу организации в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

• подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека

путем поощрения высокой производительности труда;

• поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к

другу;

• нести ответственность за обучение и повышение профессионализма

персонала;

 поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную

творческую деятельность;

• стимулировать принятие на себя ответственности работниками в сложных

ситуациях;

• предоставлять каждому работнику возможность для реализации

его индивидуальных способностей;

 • лучше расставлять кадры;

• повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;

• обеспечивать справедливую оплату труда;

• оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

*Задание.* Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

**КЕЙС 6. ЭССЕ «ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ»**

**Раздел № 9. Управление поведением человека в организации. Организация труда.**

Варианты для разбора:

1. Вы – новый руководитель, приглашенный со стороны в трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств. Вам необходимо нормализовать психологический климат в коллективе. Каким образом вы намерены действовать: а) установите деловой контакт с инноваторами, игнорируя доводы сторонников старого порядка, проведете работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;. б) попытаетесь разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействуя на них убеждением в процессе дискуссии; в) выберете актив, поручите ему разобраться в конфликте и предложить меры нормализации обстановки в коллективе. В дальнейшем будете опираться на актив, рассчитывая также на поддержку администрации и общественных организаций; г) изучите перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставите перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.

2. Между двумя вашими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации: а) порекомендовать пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения разрешить в неслужебное время; б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, чьей функцией это является; в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон способ примирения; г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

3. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем: а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания; б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт; в) обратиться к коллективу - пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применить меры общественного воздействия; г) попытаться разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

4. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе: а) установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других; б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии; в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.; г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

5. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече: а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений опозданий на работу; б) извинитесь перед ним и начнете беседу; в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»; г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

6. Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на звонок: а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»; б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»; в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»; г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо - вызовите врача».

7. Вы – заведующий лабораторией. Технический директор накануне аттестации всех работников в неофициальной беседе с Вами, высказал пожелание «отрицательно аттестовать» старшего лаборанта и одновременно было сказано, что Вы можете на его место поставить другого сотрудника, либо принять кого-то на работу со стороны. Вы давно знаете старшего лаборанта как справляющегося со своими обязанностями, инициативного специалиста. Кроме того, у вас с ним дружественные отношения. Вам также известно, что отношения между руководителем и старшим лаборантом не сложились. Объективных претензий, позволяющих его уволить, у руководителя нет, а межличностный конфликт между ними имеет затяжной характер. Ваши действия?

*Задание.* Написать эссе по теме «Поведение в конфликтных ситуациях» (выбрать 2-3 варианта для разбора).

# КЕЙС 7. как за неделю найти в штат грамотного таргетолога

**Ситуация:** В сентябре 2021 года у нас стояла задача подобрать таргетолога в течении 1-2 недель. Это был максимум времени, так как сотрудник для клиента требовался “еще вчера”, в общем, как это обычно бывает.

**Ваша команда специализируется на подборе digital специалистов, поэтому для вас эта задача была стандартной.**

У клиента были требования таргетолог на удаленке, а также особые требования по работе с facebook, умение обходить блокировки, знания и успешные кейсы по ведению рекламных кампаний на других площадках. Но не было представлений об идеальном кандидате, не были сформированы чёткие задачи, которые необходимо будет выполнять сотруднику, а также требования к кандидату хромали. Для малого бизнеса это обычное дело, поэтому мы- рекрутинговое агентство и нужны, чтобы помочь подобрать специалиста “под ключ”, а руководителю оставить время для развития бизнеса.

## **Здание:**

* Составить портрет идеального кандидата, включая профессиональные и личные качества с использованием облачных технологий, Big Data и искусственного интеллекта..
* Определить требования, а также прописаны четкие функции в дальнейшей работе с применением Digital-инструментов: Джоб-сайтов, социальных сетей.
* В соответствии с запросами к кандидату составить описание вакансии и анкеты с вопросами (характеристика кандидата, затрагивающие личные качества и описание опыта).
* Сформировать тестовое задание для определения навыков и профессиональных качеств с применением ATS- системы.
* Провести анализ целевой аудитории с применением цифровых инструментов  [SAP Success Factors](https://upravlenie.guu.ru/index.php/jour/search/?subject=%20SAP%20Success%20Factors) и составить анализ стратегия по привлечению и закрытию вакансии.

ДОПОЛНИЕЛЬНЫЕ Digital КЕЙСЫ

<https://talenttech.ru/blog/hr-cases/>

**СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ**

**Задание 1**

Вы – новый руководитель, приглашенный со стороны в трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств. Вам необходимо нормализовать психологический климат в коллективе. Каким образом вы намерены действовать: а) установите деловой контакт с инноваторами, игнорируя доводы сторонников старого порядка, проведете работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;. б) попытаетесь разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействуя на них убеждением в процессе дискуссии; в) выберете актив, поручите ему разобраться в конфликте и предложить меры нормализации обстановки в коллективе. В дальнейшем будете опираться на актив, рассчитывая также на поддержку администрации и общественных организаций; г) изучите перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставите перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.

**Задание 2**

Между двумя вашими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации: а) порекомендовать пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения разрешить в неслужебное время; б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, чьей функцией это является; в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон способ примирения; г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

**Задание 3**

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем: а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания; б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт; в) обратиться к коллективу - пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применить меры общественного воздействия; г) попытаться разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

**Задание 4**

 В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе: а) установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других; б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии; в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.; г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

**Задание 5**

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече: а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений опозданий на работу; б) извинитесь перед ним и начнете беседу; в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»; г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

**Задание 6**

Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на звонок: а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»; б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»; в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»; г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо - вызовите врача».

**Задание 7**

Вы – заведующий лабораторией. Технический директор накануне аттестации всех работников в неофициальной беседе с Вами, высказал пожелание «отрицательно аттестовать» старшего лаборанта и одновременно было сказано, что Вы можете на его место поставить другого сотрудника, либо принять кого-то на работу со стороны. Вы давно знаете старшего лаборанта как справляющегося со своими обязанностями, инициативного специалиста. Кроме того, у вас с ним дружественные отношения. Вам также известно, что отношения между руководителем и старшим лаборантом не сложились. Объективных претензий, позволяющих его уволить, у руководителя нет, а межличностный конфликт между ними имеет затяжной характер. Ваши действия?

**Задание 8**

Староста Вам сообщает, что Вас отчисляют из-за того, что Вы вовремя не сдали экзамен. В то время как Вы его сдали, в деканате Вам говорят, что данные о сдаче экзамена отсутствуют. Ваши дальнейшие действия. Цель деканата — отчислить студента, но без лишних проблем. Цель студента — добиться отмены отчисления.

**Задание 9**

Студент приходит в деканат просить о назначение его старостой. Он считает, что именно он лучше всего подходит на это место. Однако в деканате уже пообещали эту должность другому студенту, но еще не подписали приказ.

**Задание 10**

Преподаватель не пускает Вас на лекцию из-за систематического опоздания. Вы пришли на занятия вовремя, в то время как преподаватель опоздал. Но он все равно Вас не пустил. Каковы ваши действия? Задача преподавателя – не пустить Вас. Задача студента – пройти в аудиторию.

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ЗАДАЧИ**

**Задача 1.**

Население трудоспособного возраста составляет 70 млн. чел. (в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп – 1,7 млн. чел.), работающие подростки – 0,2 млн. чел., работающие пенсионеры – 3,5 млн. чел. Определить численность трудовых ресурсов.

**Задача 2**.

Определить норматив численности служащих, используя формулу НИИ труда: если в данной организации численность производственного персонала 3250 чел., а стоимость активной части основных производственных фондов –38 млн. руб.

**Задача 3 .**

Определить численность населения трудоспособного возраста на конец года, если за текущий год есть такие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года – 40 млн. чел.; численность умерших в трудоспособном возрасте на протяжении года – 0,3 млн. чел.; численность молодежи, достигшей в текущем году трудоспособного возраста – 2,2 млн. чел.; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году – 1,8 млн. чел.

**Задача 4.**

Рассчитать коэффициент текучести кадров на примере фитнес - центра, если за год из организации было уволено 7 человек. Среднесписочная численность за отчетный период составила 28 человек.

**Задача 5.**

Определить [коэффициент](http://www.smartcat.ru/Referat/ptoeframck/) [текучести кадров](http://www.smartcat.ru/Referat/vtvekramie/) и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по [данным](http://www.smartcat.ru/Referat/utyepramhf/) [баланса](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/itoebramvr/) [численности работников](http://www.smartcat.ru/Referat/xtiemramkc/) (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](http://www.smartcat.ru/Referat/ktxehramxp/) и другие причины, предусмотренные [законом](http://www.smartcat.ru/Referat/ttsedramgg/) - 82
* по собственному желанию - 196
* увольнение по [сокращению штатов](http://www.smartcat.ru/Referat/fthekramsu/) - 30
* увольнение за прогул и другие нарушения трудовой [дисциплины](http://www.smartcat.ru/Referat/ftzepramsu/)  - 13

4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода - 6592

5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период - 6060

6. Среднесписочное число работников - 6653

**Задача 6.**

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/) работников в структуре работающих на предприятии - 10%. Определить [коэффициент](http://www.smartcat.ru/Referat/ptoeframck/) [интенсивности](http://www.smartcat.ru/Referat/ptneeramck/) текучести молодежи, результат прокомментировать.

**Задача 7.**

Руководитель предприятия выделил 19 тыс. руб. на поощрение 3-х работников и решил распределить эти средства обратно пропорционально количеству потраченного рабочего времени. Сколько получит каждый работник, если один из них потратил 2 часа, второй – 4 часа, третий – 5 часов?

**Задача 8.**

В течение пяти лет номинальная заработная плата в регионе повысилась на 20 %, а прожиточный минимум увеличился на 60%. Определите изменение уровня реальной заработной платы. Что следует понимать под номинальной и реальной заработной платой?

**«Тест:** [**Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей»**](http://vsetesti.ru/143/)

*Инструкция к тесту*. Методика по определению коммуникативных и организаторских склонностей содержит 40 вопросов. На каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-). Время на выполнение методики 30-45 минут.

*Тестовый материал:*

1. Есть ли у вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?
2. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из ваших товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
6. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время за книгами или за каким-нибудь другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, легко ли вам отказаться от своих намерений?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли вам включаться в новые для вас компании (коллективы)?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было выполнить сегодня?
13. Легко ли вам удается устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиться того, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли при решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?
20. Правда ли, что вы плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?
21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удается закончить начатое дело?
23. Испытываете ли вы затруднение, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?
27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?
28. Верно ли, что вы редко стремитесь доказать свою правоту?
29. Полагаете ли вы, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?
30. Принимаете ли вы участие в общественной работе в школе (на производстве) ?
31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не сразу было принято товарищами?
33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?
34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у вас много друзей?
38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

*Ключ к тесту*

|  |  |
| --- | --- |
| Коммуникативные склонности | Ответы |
| (+) да 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37 |
| (-) нет 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39 |
| Организаторские склонности | (+) да 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38 |
| (-) нет 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40 |

*Обработка результатов теста.* Определяются уровни коммуникативных и организаторских склонностей в зависимости от набранных баллов по этим параметрам. Максимальное количество баллов отдельно по каждому параметру – 20. Подсчитываются баллы отдельно по *коммуникативным* и отдельно по *организаторским* склонностям с помощью ключа для обработки данных.

За каждый ответ «да» или «нет» для высказываний, совпадающих с отмеченными в ключе отдельно по соответствующим склонностям, приписывается один балл. Экспериментально установлено пять уровней коммуникативных и организаторских склонностей.

*Уровни коммуникативных и организаторских склонностей*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сумма баллов | 1-4 | 5-8 | 9-12 | 13-16 | 17-20 |
| Уровень | Очень низкий | Низкий | Средний | Высокий | Высший |

Испытуемые, получившие оценку 1-4 балла, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Набравшие 5-8 баллов имеют коммуникативные и организаторские склонности на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, предпочитают проводить время наедине с собой. В новой компании или коллективе чувствуют себя скованно. Испытывают трудности в установлении контактов с людьми. Не отстаивают своего мнения, тяжело переживают обиды. Редко проявляют инициативу, избегают принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, набравших 9-12 баллов, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Требуется дальнейшая воспитательная работа по формированию и развитию этих качеств личности.

Оценка 13-16 баллов свидетельствует о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских склонностей испытуемых. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, стремятся расширить круг своих знакомых, помогают близким и друзьям, проявляют инициативу в общении, способны принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях.

Высший уровень коммуникативных и организаторских склонностей (17-20 баллов) у испытуемых свидетельствует о сформированной потребности в коммуникативной и организаторской деятельности. Они быстро ориентируются в трудных ситуациях. Непринужденно ведут себя в новом коллективе. Инициативны. Принимают самостоятельные решения. Отстаивают свое мнение и добиваются принятия своих решений. Любят организовывать игры, различные мероприятия. Настойчивы и одержимы в деятельности.

**РОЛЕВЫЕ И ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ**

**Ролевая игра «Собеседование при приеме на работу»**

*Цель* - приобретение будущими специалистами практических навыков для квалификационной оценки и профессиональной подготовки потенциальных сотрудников, навыков самостоятельной выработке оптимальных управленческих решений.

*Задачи:*

1)       развитие коммуникативных навыков; повышение интереса участников к учебному процессу через вовлеченность в решение организационных задач;

2) приобретение навыков решения проблем в условиях, максимально приближенных к реальной ситуации, выработки стратегии собственных действий.

Организация деловой игры включает в себя ряд аспектов.

1)  подготовка игры,

2)  формирование игровой группы,

3)  руководство игрой, контроль за ее процессом,

4)  подведение итогов и оценка результатов.

*1. Подготовка игры.* На занятии, предшествующем данной деловой игре, студентам объясняются цель и задачи игры, рекомендуется литература, необходимая для самостоятельной подготовки студентов к игре. Группа разбивается на команды. Каждой команде необходимо подготовить «пакет документов» для проведения предстоящего оценочного собеседования. Данный «пакет» является домашней заготовкой и включает в себя материал проделанных ранее практических работ. В «пакет документов» входит:

-     краткое описание фирмы;

-     объявление о вакансии;

-     портрет кандидата;

-     бланк оценки кандидата;

-     перечень вопросов к кандидату;

Подготовка к деловой игре включает групповую и самостоятельную работу студентов.

*2. Формирование игровой группы.* Деятельность по формированию игровой группы предполагает оценку индивидуальных качеств обучаемых, степени их подготовленности к деловой игре, их игровой мотивации. Цель игры должна соответствовать потребностям ее участников. Эффективность игры может быть резко снижена из-за участия в ней студентов, не владеющих в достаточной степени теоретическими знаниями. Таким студентам целесообразно предложить участвовать в игре в качестве соискателя на вакантную должность. В этом случае домашней заготовкой будет служить составление резюме. Таким образом, будет применен дифференцированный подход, предотвращающий снижение мотивации и формальное участие данной категории игроков.

*3. Руководство игрой, контроль за ее процессом*. Руководитель выполняет в организации игры следующие функции:

- формирует состав участников;

- готовит и адаптирует применительно к конкретным условиям базу данных для начального периода игры, устанавливает ее регламент;

- знакомит с условиями и правилами игры, консультирует участников;

- осуществляет текущий контроль за соблюдением правил игры;

- следит за соблюдением в процессе игры этических норм,

- следит за ориентацией игрового процесса на достижение поставленных целей, помогает выявлять и анализировать неэффективные способы действий;

- собирает по завершению игры рабочие документы и проверяет правильность их заполнения;

- оценивает результаты выполнения заданий, поведение участников, делает общие выводы, дает частные рекомендации конкретным участникам игры.

*4. Подведение итогов деловой игры.* Грамотное подведение итогов должно помочь участникам игры адекватно оценить свои сильные и слабые стороны, утвердиться в собственном мнении, сделать соответствующие выводы относительно дальнейшего закрепления изученных образцов поведения и их внедрения в повседневную деятельность. При подведении итогов игры необходимо ранжировать ее участников в зависимости от достижений, анализировать и объяснять причины успеха или неуспеха. Важно, что в оценке каждого участника игры участвует вся группа. Итогом оценки является среднее значение выставленных в соответствии с критериями баллов. Подведение итогов есть результат совместной работы преподавателя и студентов.

**Деловая игра «Я – руководитель»**

*Цель:* самоанализ личностных качеств, необходимых для управленческой компетенции.

*Задачи:* 1) расширение знаний о лидерстве; 2) осознание своих положительных и отрицательных качеств во взаимодействии с другими людьми; 3) развитие навыков речевой рефлексии.

*Оборудование:* 10 листов бумаги и ручка для каждого участника.

Игровые действия. Всякая групповая структура представляет собой своеобразную иерархию статусов, на вершине которой находится руководитель. Руководитель – это член группы, за которым все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

Шаг 1. Вашему вниманию предлагаются 20 личностных качеств, которыми, на наш взгляд, должен обладать руководитель. Прочитайте. Проранжируйте. Выберите 10 наиболее значимых качеств для вас как для будущих руководителей и запишите их на листочки: 1) профессиональная компетентность; 2) наличие организаторских способностей; 3) дисциплинированность; 4) уверенность в себе; 5) умение и желание руководить; 6) эмпатия; 7) принципиальность; 8) последовательность в действиях и поступках; 9) коммуникабельность; 10) умение идти на разумный компромисс; 11) умение слушать; 12) соответствующий имидж; 13) эмоциональная стабильность и стрессоустойчивость; 14) справедливость; 15) пунктуальность; 16) умение разумно рисковать; 17) авторитетность; 18) предвидение результата; 19) креативность; 20) активная жизненная позиция.

Шаг 2. Разложите листочки на столе. Внимательно прочитайте записанные качества. Представим себе ситуацию, в результате которой мы вынуждены пожертвовать тремя качествами. Мы их «отдаём», и у нас их больше никогда не будет. Просмотрите, пожалуйста, ещё раз свои качества и решите, без каких личностных качеств вы сможете быть руководителем. Три листочка с выбранными качествами разорвите – этих качеств вы себя «лишили».

 Шаг 3. У вас осталось семь качеств личности, которые необходимы вам как руководителю. По условиям игры семь качеств – это много, и мы «забираем» у вас еще три. Просмотрите свои качества и «подарите» нам еще три. Листочки с качествами разорвите – вы лишили себя этих качеств. В данном случае целесообразен промежуточный этап рефлексии. 1.Легко ли вам было расстаться именно с этими качествами? Насколько? 2.Как вы считаете, достаточно ли вам оставшихся качеств?

Шаг 4. Итак, у вас осталось четыре листочка с записанными личностными качествами, которые характеризуют вас как руководителя. Из оставшихся вам необходимо оставить одно качество личности, которое является определяющим в вашем представлении о руководителе. Остальные листочки отложите в сторону. Промежуточный этап рефлексии. – Проблема выбора в данной ситуации крайне сложна. Но необходимо оставить одно, самое главное, на ваш взгляд, качество.

Шаг 5. У каждого из вас осталось одно качество. Необходимо аргументированно доказать, что именно это качество является определяющим в личности руководителя (защита «своих» качеств). 1.Достаточно ли одного качества для характеристики личности руководителя? 2.Насколько обоснованы качества руководителя у других членов группы? 3.Можно ли составить из данных качеств личности «сборный» портрет руководителя? Если нет, то почему?

Шаг 6. Вы заметили, сколько различных качеств руководителя выделила группа. У каждого члена группы имелось своё качество, но мы пришли к тому, что данное качество не в полной мере отражает личность руководителя в вашем понимании. На столе у вас осталось три неразорванных листа с качествами. Из этих качеств выберите себе два качества, которые у вас останутся навсегда. Последний листок разорвите.

Шаг 7. Рефлексия. Итак, у вас, как у руководителя, остались следующие три качества (у каждого свои). Эти качества вы осознанно признаёте необходимыми в личности руководителя. Необходимость именно этих качеств каждый из вас для себя обосновал, «отрабатывая лишние». Естественно, у каждого эти качества будут различными.

***2.4. Рекомендации по оцениванию результатов достижения компетенций***

**Критерии оценки промежуточной аттестации:**

Средняя оценка выставляется экзаменатором по медиане оценок за ответ на каждый вопрос и с учетом оценок за дополнительные вопросы.

- Оценка **«отлично»** выставляется, если студент без ошибок ответил на два вопроса билета, и также ответил на два дополнительных вопроса, заданных с целью раскрытия полного понимания студентом содержания дисциплины.

- Оценка **«хорошо»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил не более двух неточностей/ошибок, а также неуверенно ответил на два дополнительных вопроса.

- Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил три-четыре незначительные ошибки/неточности, а также неуверенно ответил на два дополнительных вопроса.

- Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил четыре ошибки, а также не ответил на два дополнительных вопроса, что свидетельствует об отсутствии знаний у студента в соответствии с ФГОС 3++ и программой обучения по данной дисциплине.

**Критерии оценки защиты рефератов:**

* Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если содержание реферата полностью раскрывает избранную тему, работа носит творческий характер, содержит большое количество (до 10 ед.) использованных источников, копирование из Интернета сведено до минимума.
* Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при раскрытии темы реферата.
* Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при представлении реферата по избранной теме и 50% ответов на вопросы преподавателя.
* Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при отсутствии реферата, доклада, сообщения по заданной теме и при отсутствии знаний в соответствии с ФГОС 3++ и программой обучения по данной дисциплине.

**Критерии оценки тестовых заданий:**

- Для прохождения тестирования студент должен дать правильные ответы, минимум на 50% вопросов, представленных в тестировании.

- Если студент не ответил на половину вопросов теста, то тест считается не пройденным.

**Критерии оценки решения ситуационных задач:**

* Оценка **«отлично»** ставится, если ответ на вопросы задачи дан правильно; объяснение хода её решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в том числе из лекционного курса). Ответы на дополнительные вопросы верные, чёткие.
* Оценка **«хорошо»** ставится, если ответ на вопросы задачи дан правильно, объяснение хода её решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании); Ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно чёткие.
* Оценка **«удовлетворительно»** ставится, если ответы на вопросы задачи даны правильно; объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием, в том числе лекционным материалом. Ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях.
* Оценка **«неудовлетворительно»** ставится, если ответы на вопросы задачи даны неправильно. Объяснение хода её решения дано частичное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования. Ответы на дополнительные вопросы не даны.

**Критерии оценки практических заданий и задач:**

- Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если в самостоятельной работе даны полные ответы на все поставленные в задании вопросы;

- Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при правильных ответах на все вопросы, за исключением одного;

- Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при ответе на половину вопросов самостоятельной работы;

- Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при отсутствии знаний в соответствии с ФГОС ВО 3++ и программой обучения по данной дисциплине.

**Критерии оценки участия в ролевых и деловых играх:**

Оценка выставляется по степени участия в ролевой или деловой играх.

* Оценка **«отлично»** выставляется, если студент активно принимал участие в ходе работы;
* Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если в ходе работы у него возникали затруднения;
* Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если в ходе работы наблюдалось неактивное участие студента;
* Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при отказе участвовать в ролевой или деловой игре.