



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО  
ТРАНСПОРТА  
ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»  
Воронежский филиал  
Федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота  
имени адмирала С.О. Макарова»  
(Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О.  
Макарова»)**

Кафедра экономики и менеджмента

**Управление персоналом**  
методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся  
очной, очно-заочной, заочной форм обучения  
по направлению подготовки бакалавриата  
**38.03.02 Менеджмент**

Воронеж 2023

Составители: старший преподаватель Куцева Е.Э.

Управление персоналом: методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся очной, очно-заочной, заочной форм обучения по направлению подготовки бакалавриата 38.03.01 Экономика/ сост. Куцева Е.Э. – Воронеж: Воронежский филиал ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2023. – 20 с.

Методические рекомендации для самостоятельной работы составлены в соответствии с программой учебного курса «Управление персоналом», изучаемого в Воронежском филиале ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова.

Рекомендации предназначены для организации работы на семинарских занятиях по курсу «Управление персоналом», а также для самостоятельной внеаудиторной работы студентов.

Методические рекомендации утверждены на заседании кафедры экономики и менеджмента Воронежского филиала ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова» 30 июня 2023г., протокол № 10

## Содержание

Введение.....	4
1. Содержание разделов учебной дисциплины .....	5
2. Методические указания по изучению дисциплины.....	5
2.1. Методические рекомендации по подготовке к лекциям.....	5
2.2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям .....	7
3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	15
3.1 Общие методические рекомендации по самостоятельной работе.....	15
3.2 Методические рекомендации по подготовке к устному опросу.....	16
4. Перечень основной, дополнительной учебной литературы и учебно-методической литературы для самостоятельной работы обучающихся, необходимой для освоения дисциплины.....	18
5. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем	18
6. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения	19

## Введение

Для успешного освоения учебной дисциплины обучающимся необходимо изучить лекционный материал и рекомендуемую литературу, отработать изученный материал на практических занятиях, выполнить задания для самостоятельной работы. Практические занятия проводятся с целью закрепления лекционного материала, овладения понятийным аппаратом предмета, методами работы, изучаемыми в рамках учебной дисциплины.

Все формы практических занятий (семинары – практикумы, практические) направлены на практическое усвоение теоретических знаний, полученных на лекциях. Главной целью такого рода занятий является: научить студентов применению теоретических знаний на практике. С этой целью на занятиях моделируются фрагменты их будущей деятельности в виде учебных ситуационных задач, при решении которых студенты отрабатывают различные действия по применению соответствующих психологических знаний.

На практическом занятии обсуждаются теоретические положения изучаемого материала, уточняются позиции авторов научных концепций, ведется работа по осознанию обучающимися категориального аппарата психологической науки, определяется и формулируется отношение учащихся к теоретическим проблемам науки, оформляется собственная позиция будущего специалиста.

Самостоятельная работа студента – это планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа в современном образовательном процессе рассматривается как форма организации обучения, которая способна обеспечивать самостоятельный поиск необходимой информации, творческое восприятие и осмысление учебного материала в ходе аудиторных занятий, разнообразные формы познавательной деятельности студентов на занятиях и во внеаудиторное время, развитие аналитических способностей, навыков контроля и планирования учебного времени, выработку умений и навыков рациональной организации учебного труда. Таким образом, самостоятельная работа – форма организации образовательного процесса, стимулирующая активность, самостоятельность, познавательный интерес студентов.

Самостоятельная работа обучающихся является важным видом учебной и научной деятельности студента.

Самостоятельная работа студентов является одной из основных форм внеаудиторной работы при реализации учебных планов и программ.

Самостоятельная работа – это познавательная учебная деятельность, когда последовательность мышления ученика, его умственных и практических операций и действий зависит и определяется самим студентом.

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Студенту предоставляется возможность работать во время учебы более самостоятельно, чем учащимся в средней школе. Студент должен уметь планировать и выполнять свою работу.

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности.

## 1. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «Управление персоналом»

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы) дисциплины
1	Тема 1. Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления предприятиями	Сущность управления человеческими ресурсами и управления персоналом. Понятия «человеческие ресурсы», «персонал», «кадры». Рынок труда, его основные характеристики. Система управления персоналом как составная часть системы управления предприятием. Дерево целей управления персоналом.
2	Тема 2. Формирование персонала	Формирование кадровой политики. Маркетинг персонала, концепция управления персоналом. Определение потребности в персонале. Подбор персонала и прием на работу. Адаптация персонала. Высвобождение персонала.
3	Тема 3. Развитие персонала	Развитие организации и ее сотрудников. Профессиональное обучение персонала. Планирование и развитие карьеры работников. Планирование и подготовка резерва руководителей.
4	Тема 4. Оценка персонала	Система оценки персонала. Традиционные и нетрадиционные формы оценки персонала. Аттестация персонала. Общая оценка персонала.
5	Тема 5. Мотивация труда и вознаграждения персонала	Мотивация к труду. Система материального и морального стимулирования труда. Адекватная оплата труда и ее формы. Стимулирование творчества. Создание возможностей для самоутверждения и реализации личных целей.
6	Тема 6. Оценка эффективности управления персоналом	Методы оценки эффективности системы управления персоналом предприятия. Показатели эффективности управления персоналом. Кадровый аудит.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «Управление персоналом»

Основными формами обучения дисциплине «Управление персоналом» являются:

- 1) лекции,
- 2) семинарские занятия,
- 3) самостоятельная работа.

### 2.1. Методические рекомендации по подготовке к лекциям

Лекция – логическое изложение материала в соответствии с планом лекции, который сообщается в начале каждой лекции, и имеет законченную форму, т.е. содержит пункты, позволяющие охватить весь материал, который необходимо довести до студентов.

Главной задачей лектора является организация процесса познания студентами материала изучаемой дисциплины на всех этапах ее освоения, предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом.

На лекциях особое внимание уделяется не только усвоению изучаемых проблем, но и стимулированию Вашей активной познавательной деятельности, творческого

мышления, развитию научного мировоззрения, профессионально-значимых свойств и качеств. Лекции по учебной дисциплине проводятся, как правило, как проблемные в форме диалога (интерактивные).

Излагаемый материал может показаться Вам сложным, поскольку включает знания, почерпнутые преподавателем из различных отраслей психологии – общей психологии, психологии познавательных процессов, психологии личности, социальной психологии и т.д. Вот почему необходимо добросовестно и упорно работать на лекциях. Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, Вы должны внимательно воспринимать действия преподавателя, запоминать складывающиеся образы, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета, применения знаний на практике, при решении учебно-профессиональных задач. В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала, обращая внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Правила конспектирования:

1. Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля (4-5 см) для дополнительных записей.

2. Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

3. Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их.

4. В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

5. Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий. Однако чрезмерное увлечение сокращениями может привести к тому, что со временем в них будет трудно разобраться.

6. В конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д. Надо иметь в виду, что изучение и отработка прослушанных лекций без промедления значительно экономит время и способствует лучшему усвоению материала.

Перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале опять не удалось, то обратитесь к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на семинарских занятиях.

## **Тематика лекций по дисциплине «Управление персоналом»**

### **Тема 1. Управление человеческими ресурсами: место и роль в системе управления предприятиями**

#### **Учебные вопросы:**

1. Сущность управления человеческими ресурсами и управления персоналом.
2. Понятия «человеческие ресурсы», «персонал», «кадры».
3. Рынок труда, его основные характеристики.
4. Система управления персоналом как составная часть системы управления предприятием.
5. Дерево целей управления персоналом.

### **Тема 2. Формирование персонала**

#### **Учебные вопросы:**

1. Формирование кадровой политики.
2. Маркетинг персонала, концепция управления персоналом.
3. Определение потребности в персонале.
4. Подбор персонала и прием на работу.
5. Адаптация персонала.
6. Высвобождение персонала.

### **Тема 3. Развитие персонала**

#### **Учебные вопросы:**

1. Развитие организации и ее сотрудников.
2. Профессиональное обучение персонала.
3. Планирование и развитие карьеры работников.
4. Планирование и подготовка резерва руководителей.

### **Тема 4. Оценка персонала**

#### **Учебные вопросы:**

1. Система оценки персонала.
2. Традиционные и нетрадиционные формы оценки персонала.
3. Аттестация персонала.
4. Общая оценка персонала.

### **Тема 5. Мотивация труда и вознаграждения персонала**

#### **Учебные вопросы:**

1. Мотивация к труду.
2. Система материального и морального стимулирования труда.
3. Адекватная оплата труда и ее формы.
4. Стимулирование творчества.
5. . Создание возможностей для самоутверждения и реализации личных целей.

### **Тема 6. Оценка эффективности управления персоналом**

#### **Учебные вопросы:**

1. Методы оценки эффективности системы управления персоналом предприятия.
2. Показатели эффективности управления персоналом.
3. Кадровый аудит.

## **2.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Семинар – это один из наиболее сложных и в то же время плодотворных видов (форм) вузовского обучения и воспитания. В условиях высшей школы семинар – вид практической работы, проводимой под руководством преподавателя, ведущего научные исследования по тематике семинара и в данной отрасли научного знания.

Семинар предназначен: для углубленного изучения той или иной дисциплины и овладения методологией применительно к особенностям изучаемой отрасли науки; для активной самостоятельной групповой работы, когда студенты могут подготовить, обдумать поставленные перед ними проблемы, проверить свою позицию, услышать и обсудить другие.

Целесообразно готовиться к семинарским занятиям за 1- 2 недели до их начала. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы, так как на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на

содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы вы должны стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

На семинаре каждый из Вас должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом Вы можете обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т.д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый.

При подготовке к семинару вам следует:

- приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;

- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, но учебную, методическую литературу;

- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов; - на занятии демонстрировать понимание проведенных анализов, ситуаций, в случае затруднений обращаться к преподавателю. Если Вы пропустили занятие (независимо от причин) или не подготовились к занятию, рекомендуется не позже, чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, изученной на занятии. Студенты, не отчитавшиеся по каждой не проработанной ими на занятиях теме к началу зачетной сессии, упускают возможность получить положительную оценку в соответствующем семестре. При такой подготовке семинарское занятие пройдет на необходимом методологическом уровне и принесет интеллектуальное удовлетворение всей группе.

## **Перечень и содержание тем семинарских занятий дисциплины**

### **«Управление персоналом»**

**Тема 1. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием**

#### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Практическое задание «Оценка уровня развития трудового потенциала организации»
2. Анализ практической ситуации

#### **Практические и ситуационные задания:**

Тема «Маркетинг персонала»

Описание ситуации и постановка задачи:



Крупная транспортно-логистическая компания ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Компания-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на привлечение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Сотрудниками службы управления персоналом были разработаны требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе представленной информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет компания-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные:

- формуляр “Требования к претендентам на должность” с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 1);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл.2);
- информация об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;
- лимит единовременных затрат на одного претендента.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А - агентство по найму персонала,
- для претендента Б - служба занятости,
- для претендента В – свободный рынок труда (обращение в компанию по собственной инициативе);
- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения компании-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 тыс.у.е., с учебным заведением – в 1,5 тыс.у.е.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены компанией-работодателем на сумму 1,9 тыс.у.е., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. у.е., по службе занятости – 0,6 тыс. у.е., по учебному заведению – 0,2 тыс. у.е. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. у.е., для кандидатов из остальных источников – 6,2 тыс. у.е., затраты по найму равны 0,4 тыс. у.е. (суммарно по всем источникам). В случае найма кандидатов на должность затраты на их дополнительное обучение составят:

- для претендента А – 1,0 тыс. у.е.,
- для претендента Б – 2,5 тыс.у.е.,
- для претендента В – 3,0 тыс. у.е.,
- для претендента Г – 3,7 тыс.у.е..

При реализации программы введения кандидатов в должность от компании-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 тыс. у.е., Б – 1,5 тыс.у.е., В – 1,5 тыс. у.е., Г – 2,0 тыс.у.е. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс.у.е.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством компании на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. у.е. на одного кандидата.

Таблица 1

Требования к претендентам	Градации по важности		
	очень важно	Важно	желательно
1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях....	X		
5. Специальные знания.....		X	
Личностные предпосылки		X	
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) (указать конкретный круг проблем)			
7. Адаптивность (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций) (указать примеры).....		X	
8. Организационные способности	X		
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи (привести примеры))		X	
10. Способность к принятию решений		X	
11. Умение вести переговоры			X
12. способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и т.д.)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, адекватная оценка работы сотрудников и т.п.)		X	
15. Стиль общения (корректность)		X	
Возможные другие предпосылки			

Таблица 2

## Результаты проверочных испытаний претендентов А, Б, В, Г

Показатель оценки	Данные значительн о выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Знание иностранных языков			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Адаптивность	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	

10. Способность принимать решения		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

## Тема 2. Формирование персонала

### Вопросы для контроля знаний:

1. Практическое задание «Анализ показателей кадрового движения»
2. Практическое задание «Формирование системы найма персонала транспортного предприятия».

### Практические и ситуационные задания:

Тема «Мотивация персонала»

*Цель занятия* – развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

*Задание.* Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на предприятии, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и скрытые) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами.

Анализ каждой ситуации рекомендуется проводить по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

*Порядок выполнения работы:* группа студентов делится на подгруппы по 2-4 человека. По результатам работы каждая подгруппа оформляет коллективный отчет и доклад, содержащие анализ 5-ти выбранных ситуаций. С докладами о результатах проделанной работы выступают представители каждой подгруппы.

Ситуации:

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

10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист ста хуже выполнять задания.

#### Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (предприятие, рабочее место),
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).

2. Определение проблемы:

- формулировка проблемы,
- причины и мотивы возникновения проблемы.

3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации работника (работников):

- выявление потребностей работников,
- определение иерархии потребностей,
- анализ изменения потребностей,
- “потребности - стимулы”,
- стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:

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

6. Управление мотивацией:

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

### **Тема 3. Развитие персонала**

#### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Практическое задание «Анализ методов развития персонала»
2. Анализ практической ситуации
3. Практическое задание «Формирование системы развития персонала транспортного предприятия».

#### **Практические и ситуационные задания:**

##### Тема «Эффективность обучения»

##### *Исходные данные:*

Компания “Стройинвест” занимается строительством. К компании работает 15000 человек. Объекты строительства находятся в центре города, где невозможно применять старые технологии по возведению фундаментов зданий. Следовательно, необходимо применять новые технологии по возведению фундамента. Для того, чтобы освоить новые технологии, инженерам, технологам и рабочим компании необходимо пройти обучение, причем для некоторых категорий работающих обучение возможно организовать за рубежом.

Для “Стройинвеста” критерием отбора вarranta обучения персонала являются минимальные затраты.

При расчете стоимости обучения необходимо учитывать, что его должны пройти следующие категории работников: технологи – 5 человек,

Инженеры - человека,

Рабочие 50 человек.

Консалтинговая компания “RIM”, предлагает различные формы обучения для каждой категории работников.

Так, обучение с отрывом от основной работы в “RIM” стоит 40 000 \$ за 3 месяца с учетом переезда до места учебы и стоимости проживания одного инженера за рубежом; для одного технолога цена обучения составляет 15 000 \$ за один месяц. Время обучения для технологов и инженеров не может быть сокращено, хотя, если заказчик изъявляет желание это сделать, “RIM” организует индивидуальное обучение, но это повысит стоимость обучения на 20 %.

В связи с производственной необходимостью “Стройинвест” лио отправит всех технологов и конструкторов на обучение за рубеж, либо пригласит специалиста для обучения на месте.

В случае обучения от одной организации более трех человек “RIM” предоставляет скидку в оплате на 10 % от стоимости обучения всех работников.

“RIM” предлагает также пакет видеоматериалов и набор инструкций для заочного обучения всех инженеров и технологов за 100 000 \$, для рабочих такой пакет стоит 50 000 \$.

Для повышения качества усвоения материала “RIM” отправляет специалиста в Москву, день консультаций которого стоит 250 \$, перелет (в оба конца) 800 \$, проживание в гостинице и командировочные расходы – 300 \$ в день. Срок пребывания специалиста в Москва должен быть не менее 2-х недель.

Еще одна услуга “RIM” – обучение рабочих на месте с приглашением зарубежного специалиста. Стоимость услуг и проживания специалиста в течение месяца в Москва равна 18 000 \$ (при этом группа обучающихся должна быть не более 25 человек).

#### ***Постановка задачи:***

1. Рассмотрите все возможные варианты обучения для работников компании “Стройинвест”.
2. Определите затраты на обучение по всем рассматриваемым вариантам.
3. Укажите возможные способы расчета эффективности затрат на обучение персонала компании “Стройинвест”.

#### **Тема 4. Оценка персонала**

##### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Практическое задание «Формирование системы оценки персонала транспортного предприятия».
2. Решение кейса.

##### **Практические и ситуационные задания:**

Тема «Разработка элементов механизма реализации кадрового аудита на транспортном предприятии»

*Цель работы:* выработка навыков выявления и формирования показателей-индикаторов, позволяющих выполнить оценку степени соответствия кадрового потенциала целям и стратегии развития транспортного предприятия.

*Задание:* заполните графу “Индикаторы аудита” таблицы применительно к условиям автотранспортного предприятия. Приведите не менее пяти показателей, позволяющих осуществлять аудит кадрового потенциала транспортного предприятия.

*Порядок выполнения работы:*

1. Ознакомившись с методическими указаниями и информацией, представленной в таблице, заполните графу “Индикаторы аудита (параметры диагностики)” в отношении аудита кадровых процессов.

2. Укажите не менее пяти показателей (индикаторов аудита), позволяющих осуществить аудит кадрового потенциала транспортного предприятия.

3. По итогам проделанной работы оформляется индивидуальный отчет, содержащий заполненную таблицу и описание индикаторов аудита кадрового потенциала транспортного предприятия.

Кадровый аудит – это оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. При этом оценке подвергаются три основных аспекта:

- кадровые процессы – направления деятельности организации по отношению к персоналу,
- строение организации (ее структура) – соотношение и соподчиненность основных элементов, степень гибкости организационной структуры,
- качественные и количественные характеристики персонала.

Аудит процессов. Менеджеру по персоналу, проводящему кадровый аудит, необходимо решить вопрос, какие процессы и с какой эффективностью идут в организации. Краткое описание таких процессов представлено в таблице.

Таблица

Составляющие элементы аудита кадровых процессов

Основные кадровые процессы организации	Индикаторы аудита (параметры диагностики)
Обучение и развитие персонала	Анализ целей и используемых форм обучения. Число сотрудников, прошедших обучение за определенный период. Анализ системы оценки эффективности обучения. Анализ процессов сбора и распространения по организации информации о программах обучения и др.
Набор персонала	
Отбор персонала	
Система стимулирования труда	
Адаптация персонала	
Планирование трудовых ресурсов	
Оценка персонала	
Планирование карьеры	
Работа с кадровым резервом	
Мониторинг социально-психологической ситуации в коллективе	
Организация коммуникаций и т.д.	

В процессе проведения аудита кадрового потенциала предприятия менеджер по персоналу должен решить вопрос, обладает ли предприятие человеческими ресурсами, достаточными для реализации выбранной стратегии. Для этого необходимо оценить фактический состав персонала, а также особенности самого персонала, наличие профессионально важных качеств, характеристик и т.д.

#### **Тема 5. Мотивация труда и вознаграждения персонала**

##### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Анализ практической ситуации
2. Практическое задание «Разработка системы грейдов»

#### **Тема 6. Оценка эффективности управления персоналом**

##### **Вопросы для контроля знаний:**

1. Практическое задание «Разработка системы оценки эффективности функционирования службы управления персоналом»

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

#### **3.1. Общие методические рекомендации по самостоятельной работе**

Самостоятельная работа – это планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Целью самостоятельной работы студентов являются: обучение навыкам работы с научной литературой и практическими материалами, необходимыми для углубленного изучения дисциплины, а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному (без помощи преподавателя) изучению и изложению полученной информации. В связи с этим основными задачами самостоятельной работы студентов, изучающих дисциплину являются:

во-первых, продолжение изучения учебной дисциплины в домашних условиях по программе, предложенной преподавателем;

во-вторых, привитие студентам интереса к психологической литературе;

в-третьих, развитие познавательных способностей.

Изучение и изложение информации, полученной в результате изучения научной литературы и практических материалов, предполагают развитие у студентов как владения навыками устной речи, так и способностей к четкому письменному изложению материала.

Основными формами самостоятельной работы студентов являются:

1. Изучение теоретического материала во внеаудиторных условиях при подготовке к аудиторным занятиям (семинарам), к зачету, экзамену.

2. Подготовка устных сообщений (докладов) к семинарским занятиям. Целью подготовки докладов является выделение проблемных вопросов по изучаемой теме. Доклад представляется устно перед студенческой группой, оформляется письменно в виде плана-конспекта и сдается преподавателю. Регламент одного доклада не может превышать 7-10 мин. Темы докладов указываются в планах семинарских занятий.

3. Подготовка рефератов по отдельным темам программы учебной дисциплины. Целью написания рефератов является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными источниками, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом. Темы рефератов указаны к темам, предназначенным для самостоятельного изучения. Методические рекомендации по написанию рефератов содержатся в соответствующем разделе методического пособия.

4. Иные формы самостоятельной работы. По усмотрению преподавателя студенты могут выполнять и другие виды самостоятельной работы. В частности:

- обзор новейших научных работ (монографий, статей) по психологии;
- подбор материалов периодической печати по изучаемой теме.

Соответственно конкретным темам семинарских занятий студентам могут быть даны иные рекомендации.

Самостоятельная работа студентов должна быть организована с учетом времени изучения той или иной темы по учебному плану. Работа студента в аудиторных и во внеаудиторных условиях по проблематике должна максимально совпадать.

Самостоятельную работу, указанную в пунктах 2-4, не должны выполнять все без исключения студенты. Преподаватель, ведущий практические и семинарские занятия, определяет конкретных студентов, которые будут выполнять задания (доклады, рефераты и др.).

Основной формой контроля за самостоятельной работой студентов являются семинарские (практические) занятия, промежуточная аттестация, а также еженедельные консультации преподавателя. При подведении итогов самостоятельной работы (в

частности, написания рефератов, подготовки докладов) преподавателем основное внимание должно уделяться разбору и оценке лучших работ, анализу недостатков. По предложению преподавателя студент может изложить содержание выполненной им письменной работы на практических и семинарских занятиях.

### **3.2. Методические рекомендации по подготовке к устному опросу**

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Устный опрос является одним из основных способов учета знаний учащихся. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Устный опрос – метод контроля, позволяющий не только опрашивать и контролировать знания учащихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Устный опрос позволяет поддерживать контакт с учащимися, корректировать их мысли; развивает устную речь (монологическую, диалогическую); развивает навыки выступления перед аудиторией. Именно в ходе текущего устного опроса происходит основная отработка учебного материала, закрепление знаний, отбирается материал по теме, подчёркивается главное, решающее, вырабатывается последовательность изложения.

#### **Примерный перечень вопросов для устного опроса по дисциплине**

1. Сущность управления человеческими ресурсами и управления персоналом.
2. Понятия «человеческие ресурсы», «персонал», «кадры».
3. Рынок труда, его основные характеристики.
4. Система управления персоналом как составная часть системы управления предприятием.
5. Дерево целей управления персоналом.
6. Формирование кадровой политики.
7. Маркетинг персонала, концепция управления персоналом.
8. Определение потребности в персонале
9. Подбор персонала и прием на работу.
10. Адаптация персонала.
11. Высвобождение персонала.
12. Развитие организации и ее сотрудников.
13. Профессиональное обучение персонала.
14. Планирование и развитие карьеры работников.
15. Планирование и подготовка резерва руководителей.
16. Система оценки персонала.



17. Традиционные и нетрадиционные формы оценки персонала.
18. Аттестация персонала.
19. Общая оценка персонала.
20. Мотивация к труду.
21. Система материального и морального стимулирования труда.
22. Адекватная оплата труда и ее формы.
23. Стимулирование творчества.
24. Создание возможностей для самоутверждения и реализации личных целей.
25. Методы оценки эффективности системы управления персоналом предприятия.
26. Показатели эффективности управления персоналом.
27. Кадровый аудит.

**4. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ, ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И  
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**  
Основная литература

1. Управление персоналом Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко учебник и практикум для вузов Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. —URL: <https://urait.ru/bcode/468565>

**Дополнительная литература**

1. Управление персоналом под редакцией А. А. Литвиюка учебник и практикум для вузов Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 498 с. —URL: <https://urait.ru/bcode/468618> .

**Учебно-методическая литература для самостоятельной работы**

1. Управление персоналом организации В. П. Пугачев учебник и практикум для вузов Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 402 с. —URL: <https://urait.ru/bcode/473945>

**5. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ И  
ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

№ п/п	Наименование профессиональной базы данных/информационной справочной системы	Ссылка на информационный ресурс
1.	Научная электронная библиотека КиберЛенинка	[Электронный ресурс] <a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a>
2.	Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	[Электронный ресурс] <a href="http://window.edu.ru">window.edu.ru</a>
3.	Научная электронная библиотека	[Электронный ресурс] <a href="http://elibrary.ru">elibrary.ru</a>
4.	Электронно-библиотечная система IPRbooks	<a href="http://www.iprbooks.ru">http://www.iprbooks.ru</a>
5.	Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно к образовательным ресурсам»	<a href="http://www.window.edu.ru">http://www.window.edu.ru</a>
6.	Бесплатная библиотека по юриспруденции	<a href="http://www.allpravo.ru/library/">http://www.allpravo.ru/library/</a>
7.	Юридический канал. Законы РФ, рефераты, статьи.	<a href="http://uristy.ucoz.ru/">http://uristy.ucoz.ru/</a>
8.	Информационно-правовой портал Гарант.ру	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
9.	Справочная правовая система Консультант Плюс	<a href="http://www.consultant.ru">www.consultant.ru</a>
10.	Справочно-правовая система РосПравосудие	<a href="http://www.rospravosudie.com">www.rospravosudie.com</a>
11.	Кодекс. Законодательство, комментарии, консультации, судебная практика	<a href="http://www.kodeks.ru/">http://www.kodeks.ru/</a>
12.	Электронная библиотека журналов	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
13.	Центральная библиотека образовательных ресурсов	<a href="http://www.edulib.ru">http://www.edulib.ru</a>
14.	Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»	<a href="http://www.rubricon.com/">http://www.rubricon.com/</a>
15.	Сайт «Российской газеты»	<a href="http://www.rg.ru">www.rg.ru</a>
16.	Научная электронная библиотека.	<a href="http://elibrary.ru/eLIBRARY.RU">http://elibrary.ru/eLIBRARY.RU</a>
17.	Постановления Пленума Верховного суда РФ.	<a href="http://ппвс.ру">http://ппвс.ру</a>
18.	Официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации.	<a href="http://www.pravo.gov.ru/">http://www.pravo.gov.ru/</a>
19.	Институт законодательства и сравнительного	<a href="http://www.izak.ru">http://www.izak.ru</a>

	правоведения при Правительстве Российской Федерации	
20.	Институт права и публичной политики	<a href="http://ilpp.ru">http://ilpp.ru</a>
21.	Портал «Право»	<a href="http://www.pravo.ru">http://www.pravo.ru</a>
22.	Федеральный правовой портал «Юридическая Россия»	<a href="http://www.law.edu.ru">http://www.law.edu.ru</a>

#### **6. ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

№ п/п	Наименование программного продукта	Тип продукта (полная лицензионная версия, учебная версия, распространяется свободно)
1.	Система дистанционного обучения «СДО» на базе платформы Moodle	GNU GPL
2.	MicrosoftOffice	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»)
3.	Операционная система Microsoft Windows	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);
4.	MicrosoftOffice 2007	(государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»)
5.	Справочная правовая система Консультант плюс	(ООО «Воронежское информационное агентство «Консультант»)
6.	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	(сублицензионный договор №ЮС-2017-00603 от 14.08.2017, ООО «Южная Софтверная Компания»);
7.	Media Player Classic	(распространяется свободно, лицензия GNUGeneralPublicLicense);
8.	AdobeAcrobatReader	распространяется свободно, лицензия ADOBEPCSLA, правообладатель AdobeSystemsInc.);
9.	Chrome	(распространяется свободно, лицензия Chrome EULA, правообладатель GoogleInc);
10.	Система дистанционного обучения на базе платформы Moodle	GNU GPL



Издается в авторской редакции  
Подписано в печать (30.06.2023). Формат 60x80 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Бумага кн.-журн. П.л. (3,3) Гарнитура Таймс.  
Тираж (40).

Воронежский филиал Федерального государственного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О.  
Макарова»  
Типография Воронежского филиала ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О.  
Макарова», Воронеж, Ленинский проспект, 174л.

---

Отпечатано с оригинал-макета заказчика. Ответственность за содержание  
представленного оригинал-макета типография не несет.  
Требования и пожелания направлять авторам данного издания