


**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан экономического  
факультета

  
профессор К. Э. Тюпаков  
«23» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Управление персоналом**

**Направление подготовки**  
**38.03.02 Менеджмент**

**Направленность подготовки**  
**Инновационный менеджмент**  
**(программа прикладного бакалавриата)**

**Уровень высшего образования**  
**Бакалавриат**

**Форма обучения**  
**Очная, заочная**

**Краснодар**  
**2022**

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 12 января 2016 г. № 7.

Автор:  
канд. экон. наук, доцент



И.И. Саенко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 18.04.2022 г., протокол № 19.

Заведующий кафедрой  
д-р. экон. наук, профессор



А.В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 18.04.2022, протокол №11.

Председатель  
методической комиссии  
д-р. экон. наук, профессор



А.В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
канд. экон. наук, профессор



А.П. Соколова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование теоретических знаний и практических навыков планирования, управления, организации, стимулирования персонала, направленное на достижение стратегических и оперативных целей, необходимых для принятия управленческих решений, позволяющих оптимизировать финансовые потоки и максимизировать стоимость предприятия.

### **Задачи дисциплины**

– формирование представлений о сущности управления персоналом, роли кадровой политики в инновационной деятельности;

– приобретение знаний в области использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;

– приобретение знаний в организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

– умение участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, проектировать организационную структуру предприятия, соответствующую целям и задачам ее развития;

– планировать и осуществлять мероприятия по развитию персонала, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, в том числе связанные с инновационным развитием;

– овладение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ОПК-3 – способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ПК-1 – владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды,

умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

ПК-2 – владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Управление персоналом» является дисциплиной вариативной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Инновационный менеджмент»

### 4 Объем дисциплины (144 часа, 4 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	65	19
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	62	16
— лекции	32	4
— практические	30	12
— внеаудиторная	3	3
— экзамен	3	3
<b>Самостоятельная работа</b>	79	125
<b>Итого по дисциплине</b>	144	144
в том числе в форме практической подготовки	-	-

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 4 курсе, в 7 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 4 курсе, в 8 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

## Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
1.	<p><b>Персонал организации как объект управления инновационной деятельностью</b> Персонал организации как объект управления, его место и роль в системе управления, субъекты управления персоналом. Необходимость в кадровой работе на всех уровнях управления: руководителей организаций, руководителей подразделений, кадровых служб. Обзор программных продуктов, используемых в процессе изучения дисциплины: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint).</p>	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	4	-	4	-	8
2.	<p><b>Содержание и задачи кадровой политики</b> Кадровая политика организации, типы кадровой политики. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики.</p>	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	8
3.	<p><b>Управление трудовой мотивацией персонала в инновационной деятельности</b> Управление трудовой мотивацией персонала. Характеристика системы мотивации персонала. Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.</p>	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	4	-	2	-	8
4.	<p><b>Стратегическое планирование персонала</b> Цели и задачи стратегического планирования персонала. Анализ кадрового потенциала, повышение эффективности использования кадрового потенциала.</p>	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	4	-	2	-	8

	Позиция организации в отношении имеющегося персонала.							
5.	<b>Набор, отбор и найм персонала в инновационной деятельности</b> Цель и методы набора персонала. Критерии отбора персонала, профессиограммы как инструмент отбора.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	4	-	2	-	8
6.	<b>Адаптация персонала</b> Сущность адаптации и ее виды. Профессиональная и организационная адаптация персонала, факторы влияющие на процесс адаптации.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	6
7.	<b>Управление развитием персонала</b> Развитие организации и развитие персонала, обучение, переподготовка, повышение квалификации персонала. Планирование и управление обучением персонала.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	4	-	4
8.	<b>Планирование и управление деловой карьерой</b> Понятие, этапы и виды карьеры. Планирование и управление деловой карьеры. Цели и задачи планирования деловой карьеры сотрудников, условия реализации плана.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	6
9.	<b>Работа с резервом руководителей в инновационной организации</b> Цель создания кадрового резерва. Этапы формирования кадрового резерва.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	6
10.	<b>Оценка результатов деятельности персонала</b> Цели оценки персонала: административные, мотивационные, информационные. Оценка потенциала сотрудников и оценка результатов деятельности. Характеристика системы оценки персонала, факторы влияющие на выбор методов оценки персонала. .	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	6
11.	<b>Принципы и инновационные методы построения системы управления персоналом организации</b>	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	6

	Принципы и требования к формированию системы управления персоналом. Основные направления развития системы управления персоналом.								
12.	<b>Функции и структура кадровых служб</b> Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции. Оценка эффективности управления персоналом, показатели деятельности служб управления персоналом.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	9	
Итого					32	-	30	-	79

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
1.	<b>Персонал организации как объект управления инновационной деятельностью</b> Персонал организации как объект управления, его место и роль в системе управления, субъекты управления персоналом. Необходимость в кадровой работе на всех уровнях управления: руководителей организаций, руководителей подразделений, кадровых служб. Обзор программных продуктов, используемых в процессе изучения дисциплины: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint).	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	-	-	10

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
2.	<b>Содержание и задачи кадровой политики</b> Кадровая политика организации, типы кадровой политики. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	-	-	10
3.	<b>Управление трудовой мотивацией персонала в инновационной деятельности</b> Управление трудовой мотивацией персонала. Характеристика системы мотивации персонала. Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	-	-	10
4.	<b>Стратегическое планирование персонала</b> Цели и задачи стратегического планирования персонала. Анализ кадрового потенциала, повышение эффективности использования кадрового потенциала. Позиция организации в отношении имеющегося персонала.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	2	-	-	-	10
5.	<b>Набор, отбор и найм персонала в инновационной деятельности</b> Цель и методы набора персонала. Критерии отбора персонала, профиограммы как инструмент отбора.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	2	-	10
6.	<b>Адаптация персонала</b> Сущность адаптации и ее виды. Профессиональная и организационная адаптация персонала, факторы влияющие на процесс адаптации.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	2	-	10
7.	<b>Управление развитием персонала</b>	ОПК-3; ПК-1;	8	-	-	-	-	10



№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	Развитие организации и развитие персонала, обучение, переподготовка, повышение квалификации персонала. Планирование и управление обучением персонала.	ПК-2						
8.	<b>Планирование и управление деловой карьерой</b> Понятие, этапы и виды карьеры. Планирование и управление деловой карьеры. Цели и задачи планирования деловой карьеры сотрудников, условия реализации плана.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	-	-	10
9.	<b>Работа с резервом руководителей в инновационной организации</b> Цель создания кадрового резерва. Этапы формирования кадрового резерва.	ОПК-3; ПК-1; ПК-22	8	-	-	2	-	10
10.	<b>Оценка результатов деятельности персонала</b> Цели оценки персонала: административные, мотивационные, информационные. Оценка потенциала сотрудников и оценка результатов деятельности. Характеристика системы оценки персонала, факторы влияющие на выбор методов оценки персонала. .	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	2	-	2	-	10
11.	<b>Принципы и инновационные методы построения системы управления персоналом организации</b> Принципы и требования к формированию системы управления персоналом. Основные направления развития системы управления персоналом.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	2	-	10
12.	<b>Функции и структура кадровых служб</b>	ОПК-3; ПК-1;	8	-	-	2	-	15

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции. Оценка эффективности управления персоналом, показатели деятельности служб управления персоналом.	ПК-2						
Итого				4	-	12	-	125

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания (для самостоятельной работы)

Управление персоналом: методические рекомендации по проведению практических занятий, организации самостоятельной и научно-исследовательской работы для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / И. И. Саенко. – Краснодар.: КубГАУ. – 2018. – 34 с.  
Режим доступа:  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/123/metodichka\\_Upravlenija\\_personalom\\_490087\\_v\\_1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/123/metodichka_Upravlenija_personalom_490087_v_1_.PDF)

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
	ОПК-3- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
3	Организационное проектирование
4	Бизнес - системы

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
4	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
6	Организация предпринимательской деятельности
7	Управление человеческими ресурсами
7	<i>Управление персоналом</i>
8	Управленческие решения
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-1 - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;	
2	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
3	Экономика труда и материальное стимулирование
3	Нормирование и оплата труда
3,4	Теория менеджмента
4	Бизнес - системы
7	Управление человеческими ресурсами
7	<i>Управление персоналом</i>
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-2- владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.	
2	Этика и культура менеджмента
7	Управление человеческими ресурсами
7	<i>Управление персоналом</i>
4	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>ОПК-3- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планиро-</b>					

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>вать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</b>					
<p><b>Знать;</b></p> <p>– Сущность управления человеческими ресурсами, роль кадровой политики в инновационной деятельности</p> <p>– Стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p> <p>– Принципы формирования кадров высокой квалификации в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Не имеет представление о сущности управления человеческими ресурсами, роль кадровой политики в инновационной деятельности; стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; принципы формирования кадров высокой квалификации в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Фрагментарные представления о сущности управления человеческими ресурсами, роль кадровой политики в инновационной деятельности; стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; принципы формирования кадров высокой квалификации в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Знает сущность управления человеческими ресурсами, роль кадровой политики в инновационной деятельности; стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; принципы формирования кадров высокой квалификации в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Свободное и уверенное систематическое представления о сущности управления человеческими ресурсами, роль кадровой политики в инновационной деятельности; стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; принципы формирования кадров высокой квалификации в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Кейс-задания, задачи, эссе, контрольная работа, реферат тест, вопросы и задания для проведения экзамена</p>
<p><b>Уметь:</b></p> <p>– Разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами организаций, формировать оптимальную</p>	<p>Не умеет разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами организаций, формировать оптимальную</p>	<p>Фрагментарные способности разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами организаций, формировать</p>	<p>Умеет разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами организаций, формировать оптимальную структуру</p>	<p>Владеет навыками разработки стратегии управления человеческими ресурсами организаций, формирования оптимальной</p>	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
структуру и состав персонала предприятия для достижения высокой производительности труда и развития личности работников – Планировать и осуществлять мероприятия по реализации стратегии предприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	структуру и состав персонала предприятия для достижения высокой производительности труда и развития личности работников; планировать и осуществлять мероприятия по реализации стратегии предприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	оптимальную структуру и состав персонала предприятия для достижения высокой производительности труда и развития личности работников; планировать и осуществлять мероприятия по реализации стратегии предприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	и состав персонала предприятия для достижения высокой производительности труда и развития личности работников; планировать и осуществлять мероприятия по реализации стратегии предприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	структуры и состава персонала предприятия для достижения высокой производительности труда и развития личности работников; планирования и осуществления мероприятия по реализации стратегии предприятия, распределении и делегировании полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	
<b>Владеть:</b> – Сбор, обобщение, систематизация и анализ фактических данных об управленческих системах, их структуре, свойствах и законах развития в условиях рыночной экономики – Оценка существующей структуры управления организацией, анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хо-	Не владеет навыками сбора, обобщение, систематизация и анализ фактических данных об управленческих системах, их структуре, свойствах и законах развития в условиях рыночной экономики; оценки существующей структуры управления организацией, анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хо-	Отсутствие навыков сбора, обобщение, систематизация и анализ фактических данных об управленческих системах, их структуре, свойствах и законах развития в условиях рыночной экономики; оценки существующей структуры управления организацией, анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хо-	Владеет навыками сбора, обобщение, систематизация и анализ фактических данных об управленческих системах, их структуре, свойствах и законах развития в условиях рыночной экономики; оценки существующей структуры управления организацией, анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хо-	Успешное и систематическое владение навыками сбора, обобщение, систематизация и анализ фактических данных об управленческих системах, их структуре, свойствах и законах развития в условиях рыночной экономики; оценки существующей структуры управления организацией, анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хо-	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
зайствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию – Разработка предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	зайствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию; разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	зайствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию; разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	зайствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию; разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	к рыночным условиям хозяйствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию; разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	

**ПК-1 - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры**

<b>Знать:</b> – Общие тенденции на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности) – Основы психологии и социологии труда – Нормы этики делового общения – Системы,	Не имеет представления об общих тенденциях на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности); основах психологии и социологии труда; нормах этики делового общения; системе, методах	Фрагментарные представления об общих тенденциях на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности); основах психологии и социологии труда; нормах этики делового общения; сис-	Неполное представление об общих тенденциях на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности); основах психологии и социологии труда; нормах этики делового общения; систе-	Свободное и уверенное систематическое представления об общих тенденциях на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (должности, специальности); основах психологии и социологии труда; нормах этики	Кейс-задания, задачи, эссе, контрольная работа, реферат тест, вопросы и задания для проведения экзамена
--	--	---	--	--	---

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>– Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций</p> <p>– Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала</p> <p>– Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок</p>	<p>и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; методах определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; системах, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядке разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок</p>	<p>теме, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; методах определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; системах, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядке разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок</p>	<p>ме, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; методах определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; системах, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядке разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок</p>	<p>делового общения; системе, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; методах определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; системах, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядке разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок</p>	
<p><b>Уметь:</b></p> <p>– Соблюдать нормы этики делового общения</p> <p>– Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала</p> <p>– Применять технологии и</p>	<p>Не умеет соблюдать нормы этики делового общения; анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; применять технологии и методы разви-</p>	<p>Фрагментарные способности соблюдать нормы этики делового общения; анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала;</p>	<p>Умеет соблюдать нормы этики делового общения; анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; применять технологии и</p>	<p>Владеет навыками соблюдать нормы этики делового общения; анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; применять</p>	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>методы развития персонала и построения профессиональной карьеры</p> <p>– Определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры</p> <p>– Разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы</p> <p>– Производить оценку эффективности обучения персонала</p>	<p>тия персонала и построения профессиональной карьеры; определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры; разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы; производить оценку эффективности обучения персонала.</p>	<p>применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры; разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы; производить оценку эффективности обучения персонала.</p>	<p>методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры; разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы; производить оценку эффективности обучения персонала.</p>	<p>технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры; разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы; производить оценку эффективности обучения персонала.</p>	
<p><b>Владеть:</b></p> <p>– Анализ особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах</p> <p>– Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала</p> <p>– Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию</p>	<p>Не владеет навыками анализа особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах; организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; подготовки предложений по формированию бюджета на</p>	<p>Отсутствие навыков анализа особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах; организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; подготовки предложений по формированию бюджета на</p>	<p>Владеет навыками анализа особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах; организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; подготовки предложений по формированию</p>	<p>Успешное и систематическое владение навыками анализа особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах; организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; подготовки предло-</p>	



Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
обучения персонала – Анализ эффективности мероприятий по обучению персонала	организацию обучения персонала; анализа эффективности мероприятий по обучению персонала.	организацию обучения персонала; анализа эффективности мероприятий по обучению персонала.	бюджета на организацию обучения персонала; анализа эффективности мероприятий по обучению персонала.	жений по формированию бюджета на организацию обучения персонала; анализа эффективности мероприятий по обучению персонала.	
<b>ПК-2- владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</b>					
<b>Знать:</b> – Кадровая политика и стратегия организации – Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда – Нормы этики делового общения	Не имеет представления о кадровой политике и стратегии организации; основах общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; нормах этики делового общения	Фрагментарные представления о кадровой политике и стратегии организации; основах общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; нормах этики делового общения	Знает кадровую политику и стратегию организации; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; нормы этики делового общения	Свободное и уверенное систематическое представления о кадровой политике и стратегии организации; основах общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; нормах этики делового общения	Кейс-задания, эссе, контрольная работа, реферат, тест, вопросы и задания для проведения экзамена
<b>Уметь:</b> – Внедрять методы рациональной организации труда – Соблюдать нормы этики делового общения	Не умеет внедрять методы рациональной организации труда; соблюдать нормы этики делового общения	Фрагментарные способности внедрять методы рациональной организации труда; соблюдать нормы этики делового общения	Умеет внедрять методы рациональной организации труда; соблюдать нормы этики делового общения	Свободно умеет внедрять методы рациональной организации труда; соблюдать нормы этики делового общения	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>Владеть:</b> – Разрешение конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций – Информационное обеспечения практической работы с персоналом	Не владеет навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; информационного обеспечения практической работы с персоналом.	Отсутствие навыков разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; информационного обеспечения практической работы с персоналом	Владеет навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; информационного обеспечения практической работы с персоналом	Успешное и систематическое владение навыками разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций; информационного обеспечения практической работы с персоналом	

### 7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

#### Кейс-задания (приведены примеры)

##### Кейс-задания 1.

Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления персоналом организации. Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом, составляет 0,3-0,5%, Доля трудоемкости от общего объема работ по подразделениям СУП: найма и увольнения – 10%, планирования – 40%, развития персонала – 30%, мотивация персонала – 5%, юридических услуг – 10%, социальных льгот и выплат – 5%.

##### Задание:

Постройте схему организационной структуры системы управления персоналом организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в СУП. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем могут выполнять несколько функциональных подразделений. Какие подразделения могут быть созданы в рамках производственных единиц, входящих в состав крупного предприятия.

## **Кейс-задание 2.**

Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом. Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали). Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров.

На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них.

После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

### **Задание:**

Разработайте для руководителя стратегические мероприятия как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям».

## **Задачи (приведены примеры)**

### **Задача 1.**

Определите плановую численность персонала по нормам выработки, если плановый объем продукции – 135 000 штук, плановый фонд рабочего времени – 100 часов, коэффициент выполнения норм выработки – 1,3, норма выработки – 110 штук.

### **Задача 2.**

Рассчитайте коэффициент структурной напряженности и среднее число подчиненных у одного руководителя, если количество структурных подразделений – 10, число сотрудников – 1380, число не руководящих кадров – 1212, число уволившихся работников за год – 96. Объем реализованной про-

дукции – 3000 тыс. руб. Исходя из количества структурных подразделений примем численность руководителей 168.

### **Задача 3.**

Рассчитайте индекс удовлетворенности персонала по методике М. В. Ловчевой, если в опросе участвовало 12 человек, которые ответили следующим образом:

«Вполне удовлетворен» – 0 чел.;

«Скорее удовлетворен, чем нет» – 4 чел.;

«Не могу сказать, удовлетворен или нет» – 3 чел.;

«Скорее не удовлетворен» – 4 чел.;

«Совершенно не удовлетворен» – 1 чел.

### **Темы эссе (приведены примеры)**

1. Формирование стратегии развития бренда работодателя с ключевыми HR-процессами.
2. Креативные технологии в стратегическом управлении персоналом.
3. Стадии проектирования организационной структуры управления персоналом.
4. Этапы внедрения в компанию принципов делегирования.
5. Правила делегирования. Создание договоренностей и закрепление ответственности.
6. Танъема как инструмент дополнительного вознаграждения персонала.
7. Модель современной комплексной системы мотивации.
8. Рейтинговая система начисления вознаграждения.
9. Мотивация персонала: что, кроме денег.
10. Мотивация и самомотивация.
11. Проблемы мотивации и стимулирования труда.
12. Теории поведения индивида в организации.
13. Организационная культура и методы управления организационной культурой.
14. Конфликт и методы его решения.
15. Решения стратегических и оперативных управленческих задач с помощью власти.
16. Оптимальное управленческое решение как условие предупреждения и разрешения конфликтов.
17. Модель поведения в конфликте Томаса - Киллмена.
18. Способы разрешения конфликтных ситуаций с помощью проектирования межличностных коммуникаций.
19. Этапы проектирования межличностных коммуникаций для разрешения конфликтных ситуаций.

20. Управление социальными и производственными конфликтами и стрессами.

21. Признаки социального конфликта. Анализ, диагностика, прогнозирование конфликтов.

22. Предупреждение конфликтов. Социальная ответственность бизнеса, власти и личности.

23. Стратегия поведения в конфликте. Факторы, способствующие эффективному урегулированию организационных конфликтов.

### **Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)**

1. Понятие организационной структуры управления.
2. Факторы, оказывающие воздействие на проектирование организационной структуры управления.
3. Классификация организационных структур управления.
4. Организационное проектирование управленческих структур.
5. Типы организационных структур и их характеристика.
6. Элементы проектирования организационной структуры.
7. Факторы, определяющие стратегию управления персоналом.
8. Этапы делегирования полномочий. Особенности делегирования полномочий.
9. Планирование потребности в персонале.
10. Мотивация персонала как составляющая социально-трудовых отношений.
11. Заработная плата, ее место в мотивационном механизме.
12. Мотивирующая роль систем оплаты труда. организация премирования персонала.
13. Современные методы нематериальной мотивации трудовой деятельности.
14. Оценка персонала и ее мотивирующая роль.
15. Внешние факторы организационной среды, влияющие на особенности организационной культуры.
16. Внутренние факторы организационной среды, влияющие на особенности организационной культуры. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.
17. Влияние организационной культуры на организационную эффективность.
18. Влияние стиля руководства на организационную культуру.
19. Управление изменениями организационной культуры.
20. Феномен лидерства
21. Лидерство и руководство.
22. Личностный ресурс в реализации лидерской позиции.
23. Типология лидерства.
24. Основные компетенции в реализации лидерской позиции.
25. Мотивация лидерства.

26. Понятие и типы власти.
27. Модели поведения и типы конфликтных личностей.
28. Способы разрешения конфликтных ситуаций.
29. Этапы проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.
30. Особенности разрешения конфликтных ситуаций в межкультурной среде.

### **Темы рефератов (приведены примеры)**

1. Правила проектирования графической модели организационной структуры управления.
2. Показатели оценки фактических организационных структур управления.
3. Стратегические приоритеты в системе управления персоналом региональной экономики.
4. Управление и делегирование полномочий: адаптация европейского опыта в российском бизнесе.
5. Делегирование как средство децентрализации управления персоналом.
6. Аудит персонала и его роль в развитии организации.
7. Анализ трудовых показателей при *аудите* персонала организации.
8. Специфические функции управления мотивацией.
9. Современные технологии начисления мотивации: танъема, грейд, КРІ.
10. Алгоритм осуществления мотивирования.
11. Основные признаки формирования корпоративной культуры.
12. Особенности корпоративной культуры в Америке.
13. Особенности корпоративной культуры в Европе.
14. Особенности корпоративной культуры в Японии.
15. Особенности корпоративной культуры в России.
16. Классификация разновидностей корпоративной культуры по Бэку-Коуэну.
17. Качество менеджмента в организации как условие предупреждения конфликтов
18. Конфликтные ситуации в малом бизнесе, торговле, межличностных отношениях.
19. Нормативные механизмы разрешения конфликтов и их практическое применение в организациях малого бизнеса.
20. Бенчмаркинг и реинжиниринг в управлении конфликтами.
21. Конфликты в коллективе, способы их анализа и урегулирования при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.

22. Особенности развития конфликтов в организациях аграрного сектора, малого бизнеса или других отраслей экономики вашего региона .

23. Дестабилизирующие, конфликтогенные факторы в регионе или в муниципальном образовании.

24. Корпоративные конфликты в современной России.

25. Деловая этика и этикет в предупреждении и разрешении конфликтов.

26. Конфликты в управлении персоналом на примере организации.

27. Диагностика конфликтов, способы анализа и оценки ситуации, применяемые в организациях.

28. Разрешение конфликтов в условиях антикризисного управления, банкротства на основе современных технологий управления персоналом.

29. Правовые способы в разрешении конфликтов.

30. Оптимальное управленческое решение как условие предупреждения и разрешения конфликтов.

### **Тесты (приведены примеры)**

Укажите сущность и роль решений в процессе управления персоналом:

- а) инструмент управленческой деятельности
- б) продукт управленческой деятельности
- в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- г) управленческий документ

Укажите организационные свойства управленческого решения:

- а) плановость
- б) целенаправленность
- в) последовательность
- г) правомерность

Укажите последовательность реализации элементов управленческого процесса:

- управленческая ситуация
- управленческое решение
- управленческие функции
- управленческие действия

Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов:

анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации = информационный

логические мыслительные операции = психологический

выбор методов разработки решения = организационный

нормативно-правовое обеспечение решения = юридический

Укажите причины возникновения управленческих решений:

- а) ситуационные
- б) инициативные
- в) организационные
- г) контрольные

Укажите, какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура:

- а) формирует взаимосвязи в «дереве целей» и «дереве решений»
- б) даёт право принятия решений
- в) устанавливает последовательность и взаимосвязи в процессе разработки решений
- г) составляет основу для создания эффективного процесса разработки решений

Укажите, какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений:

- а) является критерием оценки руководителей
- б) повышает качество решений
- в) приводит к повышению производительности труда
- г) вызывает уважение сотрудников

Укажите, какую роль играет централизация управления в процессах разработки управленческих решений:

- а) сокращает количество разработчиков, сужает область альтернатив
- б) усложняет процесс разработки
- в) ускоряет время разработки
- г) снижает качество принятых управленческих решений

Укажите, какую роль играет делегирование полномочий в процессах разработки управленческих решений:

- а) содействует эффективности разработки решения
- б) делит сложную задачу на простые
- в) повышает ответственность за реализацию решения
- г) способствует эффективности реализации решения

Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:

- авторитарный
- индивидуально-консультационный
- консультационно-групповой
- стиль полного участия

Укажите характер целей аппарата управления ориентированного на принятие решений:



- а) развитие нововведений
- б) изучение рыночной конъюнктуры
- в) поддержание стабильности
- г) оптимизация вертикальных связей

Укажите экономические аспекты принятия решений:

- а) правовое обеспечение принятия решений
- б) ресурсное обеспечение принятия решений
- в) организационное обеспечение принятия решений
- г) материальная мотивация выполнения решения

Важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач:

[управленческое решение]

Процесс переработки информации с целью подготовки, принятия и реализации решений, обеспечивающих повышение эффективности работы организации, улучшение качества продукции:

[управление]

Укажите факторы, снижающие вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

- а) личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников
- б) структуризация проблемы
- в) внутрифирменные конфликты
- г) функционирование системы ответственности

Укажите предмет риска при принятии решений:

- а) материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых
- б) материальных, финансовых
- в) интеллектуальных или недополученных доходов, трудовых
- г) информационных

Укажите причины для принятия решения о проведении аттестации работника:

- а) очередная аттестация
- б) перевод на другой тарифный разряд / присвоение категории
- в) обеспечение контрольной функции, т.е. контроля результатов труда и развития профессиональных возможностей сотрудника
- г) низкая производительность труда

Укажите факторы, влияющие на принятие решения о выборе кадровой политики предприятия:

- а) финансовые возможности предприятия, допустимый уровень издержек на управление персоналом
- б) количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе в соответствии со стратегией развития предприятия
- в) ценностные установки высшего руководства страны, отрасли
- г) принятая организационная, корпоративная культура работы с наемным персоналом

Укажите основание для принятия решения по стимулированию труда персонала:

- а) оценка результатов труда
- б) оценка личных и деловых качеств
- в) оценка труда
- г) комплексная оценка качества работы

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля**

*Компетенция: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)*

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Алгоритм проектирования структуры управления.
2. Линейная организационная структура управления.
3. Функциональная организационная структура управления.
4. Линейно-штабная организационная структура.
5. Разделение труда как элемент проектирования организационной структуры.
6. Департаментализация как элемент проектирования организационной структуры.
7. Распределение прав и ответственности как элемент проектирования организационной структуры.
8. Система стратегического управления персоналом организации.
9. Внешние и внутренние факторы, определяющие стратегию управления персоналом.
10. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
11. Планирование и анализ показателей по труду.
12. Сущность, принципы и особенности делегирования полномочий.
13. Механизм делегирования полномочий.

***Практические задания для экзамена (приведены примеры):***

***Задача 1.***

Проанализируйте полученные результаты и сделайте выводы о стратегическом развитии кадровой политики.

Рассчитайте коэффициент, характеризующий величину потенциальной текучести кадров, а также по каждой из причин в отдельности. Причины текучести кадров, следующие:

- неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения составило 19 человек;
- неудовлетворенность оплатой труда 32 человека;
- режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать 20 человек;
- другие причины 11 человек.

Средняя списочная численность всех работников – 334 чел.

***Задача 2.***

Определите дополнительную потребность предприятия в рабочей силе (поквартально), если средняя списочная численность рабочих определена на I квартал в количестве 860 чел., на II – 910 чел., III – 940 чел. и на IV – 950 чел. На начало планового периода на предприятии числилось 810 чел. Ожидается, что выбытие рабочих по всем причинам на протяжении года составит: в I и II кварталах по 3 %, в III – 5%, в IV квартале – 1,6% от среднегодовой численности рабочих.

*Компетенция: владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1)*

***Вопросы к экзамену:***

1. Понятие мотивации трудовой деятельности.
2. Содержательные теории мотивации.

Процессуальные теории и механизмы мотивирования.

3. Внутренняя и внешняя мотивация.

Механизмы использования мотивации в практике управления.

Кластерный анализ человеческого капитала.

4. Цели, задачи и содержание аудита мотивационного состояния организации.

5. Разработка программы и плана аудита мотивационного состояния организации.

6. Методы мотивации.

7. Современные технологии начисления мотивационных вознаграждений.
8. Структурные элементы мотивации трудовой деятельности.
9. Специфика командной работы.
10. Технология создания трудовой команды.
11. Феномен «лидерство».
12. Традиционные подходы к лидерству.
13. Теории лидерских качеств.
14. Модели лидерства.
15. Концепции лидерского поведения.
16. Цели и функции лидера.
17. Типы лидеров.
18. Лидерство и власть.
19. Личностный ресурс в реализации лидерской позиции.
20. Основные компетенции в реализации лидерской позиции.
21. Модель компетенций лидера
22. Лидер и команда. Роли членов в команде.
23. Отличия команд от рабочих групп.
24. Жизненный цикл команды. Выращивание команд лидером.
25. Анализ качественного и количественного состава персонала.
26. Основные признаки и свойства организационной культуры
27. Функции организационной культуры.
28. Оценка силы организационной культуры.
29. Направления влияния организационной культуры.
30. Уровни изучения организационной культуры компании.
31. Методы изучения организационной культуры.
32. Практические рекомендации по изучению организационной культуры предприятия.
33. Практический опыт изучения организационной культуры.

***Практические задания для экзамена (приведены примеры):***

***Задние 1.***

Рассчитайте размер вознаграждения сотрудникам кадровой службы, если фонд выплат стимулирующего характера равен 62 тыс. рублей, количество работников в штате – 3 человека, за невыполнение заданий сотрудник получает 0 баллов, за выполненное без замечаний – 1, предельное число баллов – 13 (для всех работников), 41 балла (по всему отделу). Первый руководитель кадровой службы набрал 12 баллов, менеджер – 10 баллов, специалист по кадрам – 13 баллов.

***Задние 2.***

Рассчитайте размер чистой прибыли на 1 рубль мотивационных затрат, если размер чистой прибыли в базовом году составил 114 532 тыс. рублей, в проектном году – 132 151 тыс. рублей, бюджет мотивационных выплат составил 199 510 руб.

***Задние 3.***

Рассчитайте размер материального вознаграждения работника  $i$ -рейда, если фонд заработной платы работника  $i$ -рейда – 25000 рублей, коэффициент компетентностного роста работника – 1,2, итоговая оценка выполнения по видам КПЭ работника  $i$ -рейда – 15.

*Компетенция: владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2)*

**Вопросы к экзамену:**

1. Понятие и виды конфликтов.
2. Причины и последствия конфликтов.
3. Стадии и механизм конфликтного процесса.
4. Модели поведения и типы конфликтных личностей.
5. Способы разрешения конфликтных ситуаций.
6. Проектирования межличностных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.
7. Проектирования групповых коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.
8. Проектирования организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.
9. Особенности разрешения конфликтных ситуаций в межкультурной среде.
10. Управление конфликтами и их профилактика.
11. Формы проявления конфликтов в сфере управления.
12. Переговоры как способ разрешения конфликта.
13. Психотерапевтические методики разрешения конфликтов.
14. Специфика конфликтных ситуаций.
15. Стратегия поведения в конфликте.

**Практические задания для экзамена (приведены примеры):**

*Задание 1.*

Рассчитайте индекс конфликтности группы, если сумма взаимных негативных выборов всех членов группы составила 56, сумма односторонних негативных выборов в группе – 18, количество членов группы – 6 человек.

*Задание 2.*

Рассчитайте коэффициент группового единства, если количество взаимных положительных выборов составила 34, а общее число взаимных выборов – 6.

*Задание 3.*

Рассчитайте коэффициент групповой разобщенности, если количество взаимных отрицательных выборов составила 22, а общее число взаимных выборов – 4.

*Задание 4.*

Рассчитайте коэффициент совместимости, если количество взаимных положительных выборов составило 38, количество взаимных отрицательных выборов – 29, количество членов группы – 5 человек.

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

##### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «**отлично**» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «**хорошо**» – при наборе в 4 балла.

Оценка «**удовлетворительно**» – при наборе в 3 балла.

Оценка «**неудовлетворительно**» – при наборе в 2 балла.

##### **Критерии оценивания выполнения задач**

Отметка «**отлично**» – задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Отметка «**хорошо**» – задание выполнено правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «**удовлетворительно**» – задание выполнено правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

Отметка «**неудовлетворительно**» – допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или задание не решено полностью.

### **Критерии оценивания выполнения эссе**

Оценка **«отлично»** – выставляется обучающемуся, показавшему все-сторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов эссе и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка **«хорошо»** – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе эссе некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых в тематику эссе, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания рассматриваемых проблем, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при выполнении эссе.

### **Критерии оценки знаний при написании контрольной работы**

Оценка **«отлично»** – выставляется обучающемуся, показавшему все-сторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка **«хорошо»** – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка **«неудовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка **«отлично»** – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка **«хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

### **Критерии оценки на экзамене**

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.



Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Барбарская, М. Н. Основы управления человеческими ресурсами : учебное пособие / М. Н. Барбарская. – Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. – 183 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/111395.html>

2. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 524 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=337445>

3. Панфилова, О. В. Управление персоналом: основы теории : учебное пособие / О. В. Панфилова. – Ростов-на-Дону : Донской государственный

технический университет, 2020. – 56 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/118110.html>

### Дополнительная учебная литература

1. Беликова, И. П. Управление персоналом : учебное пособие / И. П. Беликова. – Ставрополь : АГРУС, 2021. – 63 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/121753.html>

2. Джон, Уитмор Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Джон. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 310 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/93056.html>

3. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Королева. – 2-е изд. – Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 376 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html>

4. Лапкива, А. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : практикум / А. Г. Лапкива. – Омск : Омский государственный технический университет, 2020. – 54 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/115470.html>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2.	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### Перечень Интернет сайтов:

Журнал «Генеральный директор. Управление промышленным предприятием» <https://panor.ru/magazines/generalnyy-direktor-upravlenie-promyshlennym-predpriyatiem.html>

Журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование» <http://www.mba-journal.ru/>

Журнал «Проблемы прогнозирования» <http://www.ecfor.ru/fp/index.php>;

Журнал «Российский журнал менеджмента» <https://rjm.spbu.ru>

Журнал «Управление компанией» <http://www.zhuk.net>

Журнал «Экономика и менеджмент систем управления» <http://www.sbook.ru/emsu/>

Журнал «Экономика региона» [http://www.uiiec.ru/zhurnal\\_yekonomika\\_regiona/o\\_zhurnale/](http://www.uiiec.ru/zhurnal_yekonomika_regiona/o_zhurnale/);

Журнал «ЭкспертЮГ» <http://expertsouth.ru/magazine>;

Журнал «Менеджмент сегодня» <https://grebennikon.ru/journal-6.html#volume2020>

Официальный сайт Правительства Российской Федерации <http://www.government.ru/>

Официальный сайт Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации <http://www.economy.gov.ru/>

Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации <http://www.gks.ru/>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Управление персоналом: методические рекомендации по проведению практических занятий, организации самостоятельной и научно-исследовательской работы для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / И. И. Саенко. – Краснодар.: КубГАУ. – 2018. – 34 с.  
Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/123/metodichka\\_Upravlenija\\_personalom\\_490087\\_v\\_1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/123/metodichka_Upravlenija_personalom_490087_v_1_.PDF).

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;

- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

#### Перечень лицензионного программного обеспечения

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

#### Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронная почта
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>
2	Гарант	Правовая	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
3	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

### Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	5
1.	Управление персоналом	<p>Помещение №402 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 60,8 м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); доступ к сети «Интернет»;</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	5
		<p>доступ в электронную образовательную среду университета; программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №305 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 41,7 м<sup>2</sup>; Лаборатория менеджмента и маркетинга. технические средства обучения (компьютер персональный — 4 шт.); наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; программное обеспечение: Windows, Office специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №211 НОТ, площадь — 19, 3м<sup>2</sup>; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>сплит-система — 1 шт.; холодильник — 1 шт.; технические средства обучения (мфу — 1 шт.; проектор — 1 шт.; компьютер персональный — 2 шт.); программное обеспечение: Windows, Office, INDIGO.</p> <p>Помещение №211а НОТ, посадочных мест — 30; площадь — 47,1 м<sup>2</sup>; помещение для самостоятельной работы обучающихся. кондиционер — 2 шт.; технические средства обучения (принтер — 2 шт.; экран — 1 шт.; проектор — 1 шт.; сетевое оборудование — 1 шт.; ибп — 1 шт.; компьютер персональный — 6 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель);</p>	

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	5
		Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе	