

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**



**Рабочая программа дисциплины**

**Управление персоналом**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**

**38.03.02 Менеджмент**

**Направленность**

**Производственный менеджмент**

**Уровень высшего образования**

**Бакалавриат**

**Форма обучения**

**Очная, очно-заочная**

**Краснодар**

**2023**

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12 августа 2020 г. № 970.

Автор:  
к.э.н., доцент



И. И. Саенко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 10.04.2023 г., протокол № 19.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



А.В. Толмачев

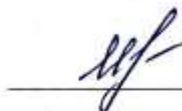
Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 10.05.2023 г. № 11.

Председатель  
методической комиссии  
д.э.н., профессор



А.В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
к.э.н., доцент



И. Г. Иванова

## **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 организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости.

### **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;
- овладение различными методами и моделями принятия организационно-управленческих решений в управлении персоналом;
- 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;
- оценивать ожидаемые результаты от предлагаемых организационно-управленческих решений по развитию персонала.

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

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

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

### 3 Место дисциплины в структуре АОПОП ВО

«Управление персоналом» является дисциплиной обязательной части, формируемой участниками образовательных отношений, АОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Производственный менеджмент».

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

| Виды учебной работы                         | Объем, часов |              |
|---|--------------|--------------|
|   | Очная        | Очно-заочная |
| <b>Контактная работа</b>                    | 73           | 31           |
| в том числе:                                |              |              |
| – аудиторная по видам учебных занятий       | 70           | 28           |
| – лекции                                    | 42           | 12           |
| – практические                              | 28           | 16           |
| – внеаудиторная                             | 3            | 3            |
| – экзамен                                   | 3            | 3            |
| <b>Самостоятельная работа</b>               | 71           | 113          |
| <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 3 курсе, в 5 семестре по учебному плану очно-заочной формы обучения.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

| № п/п | Тема.<br>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.    | Персонал организации как объект управления инновационной дея- | ОПК-3                   | 7       | 4  | -   | 4                    | -   | 6                      |

| №<br>п/п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые<br>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 |
|          | <p><b>тельностью</b><br/>Персонал организации как объект управления, его место и роль в системе управления, субъекты управления персоналом.<br/>Необходимость в кадровой работе на всех уровнях управления: руководителей организаций, руководителей подразделений, кадровых служб.<br/>Обзор программных продуктов, используемых в процессе изучения дисциплины: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint).</p> |                            |         |  |   |                      |   |                        |
| 2.       | <p><b>Содержание и задачи кадровой политики</b><br/>Кадровая политика организации, типы кадровой политики.<br/>Факторы, влияющие на формирование кадровой политики.</p>   | ОПК-3                      | 7       | 2  | -   | 2                    | -   | 6                      |
| 3.       | <p><b>Управление трудовой мотивацией персонала в инновационной деятельности</b><br/>Управление трудовой мотивацией персонала.<br/>Характеристика системы мотивации персонала.<br/>Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.</p>   | ОПК-3                      | 7       | 4  | -   | 2                    | -   | 6                      |
| 4.       | <p><b>Стратегическое планирование персонала</b><br/>Цели и задачи стратегического планирования персонала.<br/>Анализ кадрового потенциала, повышение эффективности использования кадрового потенциала.<br/>Позиция организации в отношении имеющегося персонала.</p>  | ОПК-3                      | 7       | 4  | -   | 2                    | -   | 6                      |
| 5.       | <p><b>Набор, отбор и наем персонала в инновационной деятельности</b><br/>Цель и методы набора персонала.<br/>Критерии отбора персонала, профессиограммы как инструмент отбора.</p>  | ОПК-3                      | 7       | 4  | -   | 2                    | -   | 6                      |
| 6.       | <p><b>Адаптация персонала</b><br/>Сущность адаптации и ее виды.<br/>Профессиональная и организационная</p>  | ОПК-3                      | 7       | 4  | -   | 2                    | -   | 6                      |

| №<br>п/п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые<br>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 |
|          | адаптация персонала, факторы влияющие на процесс адаптации.   |                            |         |  |   |                      |   |                        |
| 7.       | <b>Принятие организационно-управленческих решений, связанных с развитием персонала</b><br>Развитие организации и развитие персонала, обучение, переподготовка, повышение квалификации персонала. Планирование и управление обучением персонала.   | ОПК-3                      | 7       | 4  | -   | 4                    | -   | 6                      |
| 8.       | <b>Планирование и управление деловой карьерой</b><br>Понятие, этапы и виды карьеры. Планирование и управление деловой карьеры. Цели и задачи планирования деловой карьеры сотрудников, условия реализации плана.  | ОПК-3                      | 7       | 4  | -   | 2                    | -   | 6                      |
| 9.       | <b>Работа с резервом руководителей в инновационной организации</b><br>Цель создания кадрового резерва. Этапы формирования кадрового резерва.  | ОПК-3                      | 7       | 4  | -   | 2                    | -   | 6                      |
| 10.      | <b>Оценка результатов деятельности персонала</b><br>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                      | 7       | 4  | -   | 2                    | -   | 6                      |
| 11.      | <b>Принципы и инновационные методы принятия организационно-управленческих решений в построении системы управления персоналом организации</b><br>Принципы и требования к формированию системы управления персоналом. Основные направления развития системы управления персоналом.            | ОПК-3                      | 7       | 2  | -   | 2                    | -   | 5                      |
| 12.      | <b>Функции и структура кадровых служб</b><br>Состав функциональных подсистем  | ОПК-3                      | 7       | 2  | -   | -                    | -   | 6                      |

| №<br>п/п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые<br>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 |
|          | системы управления персоналом организации и их основные функции. Оценка эффективности управления персоналом, показатели деятельности служб управления персоналом. |                            |         |  |   |                      |   |                        |
| Итого    |   |                            |         | 42   | -   | 28                   | -   | 71                     |

### Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обучения

| №<br>п/п | Тема.<br>Основные вопросы   | Формируемые<br>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><br>Персонал организации как объект управления, его место и роль в системе управления, субъекты управления персоналом.<br>Необходимость в кадровой работе на всех уровнях управления: руководителей организаций, руководителей подразделений, кадровых служб.<br>Обзор программных продуктов, используемых в процессе изучения дисциплины: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint). | ОПК-3                      | 5       | -  | -   | 2                    | -   | 8                      |
| 2.       | <b>Содержание и задачи кадровой политики</b><br>Кадровая политика организации, типы кадровой политики.<br>Факторы, влияющие на формирование кадровой политики.  | ОПК-3                      | 5       | -  | -   | 2                    | -   | 8                      |

| № п/п | Тема.<br>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 |
| 3.    | <b>Управление трудовой мотивацией персонала в инновационной деятельности</b><br>Управление трудовой мотивацией персонала.<br>Характеристика системы мотивации персонала.<br>Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.                | ОПК-3                   | 5       | 2  | -   | -                    | -   | 8                      |
| 4.    | <b>Стратегическое планирование персонала</b><br>Цели и задачи стратегического планирования персонала.<br>Анализ кадрового потенциала, повышение эффективности использования кадрового потенциала.<br>Позиция организации в отношении имеющегося персонала. | ОПК-3                   | 5       | 2  | -   | -                    | -   | 8                      |
| 5.    | <b>Набор, отбор и наем персонала в инновационной деятельности</b><br>Цель и методы набора персонала.<br>Критерии отбора персонала, профессиограммы как инструмент отбора.  | ОПК-3                   | 5       | 2  | -   | -                    | -   | 8                      |
| 6.    | <b>Адаптация персонала</b><br>Сущность адаптации и ее виды.<br>Профессиональная и организационная адаптация персонала, факторы влияющие на процесс адаптации.  | ОПК-3                   | 5       | -  | -   | 2                    | -   | 10                     |
| 7.    | <b>Принятие организационно-управленческих решений, связанных с развитием персонала</b><br>Развитие организации и развитие персонала, обучение, переподготовка, повышение квалификации персонала.<br>Планирование и управление обучением персонала.         | ОПК-3                   | 5       | 2  | -   | 2                    | -   | 10                     |
| 8.    | <b>Планирование и управление деловой карьерой</b><br>Понятие, этапы и виды карьеры.<br>Планирование и управление деловой карьеры.<br>Цели и задачи планирования деловой карьеры сотрудников, условия реализации плана.                                     | ОПК-3                   | 5       | -  | -   | 2                    | -   | 10                     |
| 9.    | <b>Работа с резервом руководителей в инновационной организации</b>   | ОПК-3                   | 5       | -  | -   | 2                    | -   | 10                     |



| № п/п | Тема.<br>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 |
|       | Цель создания кадрового резерва.<br>Этапы формирования кадрового резерва.   |                         |         |  |   |                      |   |                        |
| 10.   | <b>Оценка результатов деятельности персонала</b><br>Цели оценки персонала: административные, мотивационные, информационные.<br>Оценка потенциала сотрудников и оценка результатов деятельности.<br>Характеристика системы оценки персонала, факторы влияющие на выбор методов оценки персонала. . | ОПК-3                   | 5       | 2  | -   | -                    | -   | 10                     |
| 11.   | <b>Принципы и инновационные методы принятия организационно-управленческих решений в построении системы управления персоналом организации</b><br>Принципы и требования к формированию системы управления персоналом.<br>Основные направления развития системы управления персоналом.               | ОПК-3                   | 5       | 2  | -   | 2                    | -   | 10                     |
| 12.   | <b>Функции и структура кадровых служб</b><br>Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции.<br>Оценка эффективности управления персоналом, показатели деятельности служб управления персоналом.   | ОПК-3                   | 5       | -  | -   | 2                    | -   | 13                     |
| Итого |   |                         |         | 12   | -   | 16                   | -   | 113                    |

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

Управление персоналом: методические указания по проведению практических занятий, организации самостоятельной и научно-исследовательской работы для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / И. И. Саенко. – Краснодар.: КубГАУ. – 2022. – 69 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=10217>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

| Номер семестра* | Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения АОПОП ВО   |
|-----------------|--|
|                 | ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия |
| 2               | Менеджмент   |
| 3               | Маркетинг  |
| 3               | Анализ систем управления   |
| 4               | Управленческие решения   |
| 3               | Управление качеством   |
| 4               | Производственный менеджмент  |
| 4               | Логистика  |
| 4               | Деловое администрирование  |
| 4               | Технологическая (проектно-технологическая) практика  |
| 5               | Инновационный менеджмент   |
| 6               | Стратегический менеджмент  |
| 7               | Управление рисками   |
| 7               | Управление персоналом  |
| 8               | Финансовый менеджмент  |
| 8               | Выполнение и защита выпускной квалификационной работы  |

\* 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. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</b>                     |  |  |  |  |  |
| Индикаторы достижения компетенций<br>ОПК-3.1.<br>Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений<br>ОПК-3.2.<br>Умеет разрабатывать, обосновывать, реализовывать, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых | Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки<br>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы ба- | Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стан- | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, про- | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными | Устный опрос, контрольная работа, реферат, тест, кейс-задание, 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)   |                    |
| организационно-управленческих решений<br>ОПК-3.3.<br>Владеет навыками оценивания ожидаемых результатов предлагаемых организационно-управленческих решений | зовые навыки                                   | дартных задач с некоторыми недочетами      | демонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач | несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач |                    |

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

#### **Оценочные средства для текущего контроля**

*Компетенция: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК -3)*

#### **Вопросы для устного опроса (приведены примеры)**

1. Каковы особенности принятия управленческих решений в области управления персоналом?
2. Какие управленческие решения, принимаются при наборе и подборе персонала?
3. Какие методы, используются для оценки кандидата на определенную должность?
4. Какие методы разработки управленческих решений применяются при управлении мотивацией труда персонала?
5. Какова сущность «управляющая» и «управляемая» подсистемы системы управления персоналом?
6. Какие личностные характеристики, оказывают влияние на процесс разработки и принятия управленческих решений?
7. Какие организационно-управленческие решения применяются при оценке кадрового решения?
8. Какие организационно-управленческие решения применяются при высокой текучести кадров?
9. Какие факторы учитываются при принятии управленческих решений в области развития персонала?

10. Какие организационно-управленческие решения применяются при адаптации персонала?

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

1. Роль человеческого фактора в процессе разработке управленческого решения.
2. Особенности авторитета личности, влияющие на разработку управленческого решения.
3. Особенности принятия управленческих решений в работе с персоналом.
4. Комплексная оценка эффективности управленческих решений в управлении персоналом.
5. Методы принятия решений в области управления персоналом.
6. Алгоритм принятия управленческих решений в управлении персоналом.
7. Принятие управленческих решений в предупреждение конфликтов. Социальная ответственность бизнеса, власти и личности.
8. Процесс принятия управленческих решений в планировании персонала.
9. Процесс принятия управленческих решений в развитие карьеры персонала.
10. Процесс принятия управленческих решений в адаптации персонала.
11. Механизм принятия управленческих решений в организации труда.
12. Практическая проверка правильности решения о найме сотрудника.
13. Управленческие решения в мотивации и стимулировании труда.
14. Анализ трудовых показателей для принятия управленческих решений.
15. Инструменты по вовлечению персонала в принятие решений.
16. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений в системе управления персоналом.
17. Оптимальное управленческое решение как условие предупреждения и разрешения конфликтов.
18. Решения стратегических и оперативных управленческих задач с помощью власти.
19. Внутренние факторы организационной среды, влияющие на принятие решения. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.

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

1. Опыт крупнейших и значимых компаний по созданию центров по вовлечению сотрудников в принятие решений.
2. Методология управленческого решения в разрезе управления персоналом.
3. Методы разработки управленческих решений.
4. Оценка качества управленческих решений в системе управления персоналом.

5. Деятельность отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения.

6. Регламент, норматив, организационные требования, инструкция - основа организации разработки управленческого решения.

7. Субъекты управления принимающие решения.

8. Факторы, влияющие на принятие стратегических кадровых решений.

9. Стратегические приоритеты в системе управления персоналом региональной экономики.

10. Современные технологии начисления мотивации: тантьема, грейд, КРІ.

11. Нормативные механизмы разрешения конфликтов и их практическое применение в организациях малого бизнеса.

12. Бенчмаркинг и реинжиниринг в управлении конфликтами.

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

14. Корпоративные конфликты в современной России.

15. Конфликты в управлении персоналом на примере организации.

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

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

### **Тесты (приведены примеры)**

1. 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

2. Укажите организационные свойства управленческого решения:

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

3. Укажите последовательность реализации элементов управленческого процесса:

- а) управленческая ситуация
- б) управленческое решение
- в) управленческие функции
- г) управленческие действия

4. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов:

- |  |                    |
|--|--------------------|
| а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации | 1) информационный  |
| б) логические мыслительные операции                    | 2) психологический |
| в) выбор методов разработки решения                    | 3) организационный |
| г) нормативно-правовое обеспечение решения             | 4) 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:

- а) авторитарный
- б) индивидуально-консультационный
- в) консультационно-групповой
- г) 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

### ***Кейс-задания.***

#### ***Кейс-задание 1.***

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект. Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намечен-



ному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали – «зеленый свет» для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

**Задания:**

1. Проанализируйте сложившуюся ситуацию и оцените реакцию начальника отдела рекламы на упреки руководства.
2. Определите кто несет ответственность за провал рекламной кампании.
3. Сделайте выводы в отношении начальника рекламного отдела.
4. Разработайте организационно-управленческие решения в отношении возникших проблем.

***Кейс-задание 2.***

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования.

Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:

- поддерживать профессионализм каждого сотрудника;
- создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;
- ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;
- научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей.

Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

**Задания:**

1. Определите недочеты в системе мотивации персонала.
2. Укажите причины снижения у части сотрудников показателей результативности работы.
3. Разработайте организационно-управленческие решения в части стимулирования сотрудников, не числящихся в отделе продаж.

**Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля**

*Компетенция: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3)*

**Вопросы к экзамену:**

1. Система экономических показателей, нормативов и регламентов, используемых в практике управления персоналом, и пути их развития в современных условиях.
2. Классификация и методы расчета показателей, определения нормативов и разработки регламентов.
3. Раскройте понятия «действенность» и «производительность» управления.
4. Общая эффективность процесса управления персоналом.
5. Показатели технологии управления персоналом.
6. Критерии эффективности управления персоналом.
7. Критерии экономической эффективности управления.
8. Частные показатели, характеризующие эффективность индивидуального управленческого труда.
9. Социальный эффект управленческой деятельности.
10. Ключевые показатели результативности персонала.
11. Затратный подход в эффективности управления персоналом.
12. Сущность и классификация расходов на персонал.
13. Учет, анализ и нормирование расходов на персонал.
14. Планирование расходов на персонал.
15. Бюджетирование расходов на персонал.
16. Классификация затрат на рабочую силу.
17. Оценка окупаемости и рентабельности расходов на персонал.
18. Сущность и принципы метода в единстве функционального и стоимостного подходов.
19. Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом.
20. Предпроизводственные затраты и их структура.

21. Годовые текущие затраты, связанные с совершенствованием управления персоналом.
22. Издержки на обучение и повышение квалификации
23. Рентабельность персонала предприятия по численности и по затратам на персонал.
24. Коэффициент текучести и внутренней мобильности персонала.
25. Целевой подход в эффективности управления персоналом.
26. Общая эффективность системы управления персоналом.
27. Показатель эффективности затрат труда.
28. Обобщающие оценки эффективности управленческой деятельности.
29. Экономическая эффективность управления.
30. Развитие персонала, обучение, переподготовка, повышение квалификации.
31. Планирование и управление обучением персонала.
32. Цели и задачи планирования деловой карьеры сотрудников, условия реализации плана.
33. Кадровая политика организации, типы кадровой политики.
34. Факторы, влияющие на формирование кадровой политики.
35. Цель создания кадрового резерва.
36. Этапы формирования кадрового резерва.
37. Ключевые показатели эффективности работы с персоналом.
38. Теория социально-экономической эффективности.
39. Эффективность организационной структуры управления персоналом.
40. Показатели подсистемы формирования персонала.
41. Показатели подсистемы использования персонала в организации.
42. Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов.
43. Показатели условий труда и культурно бытовых условий.
44. Организационно-структурные показатели эффективности управления персоналом.
45. Распределение прав и ответственности как элемент проектирования организационной структуры.
46. Система стратегического управления персоналом организации.
47. Внешние и внутренние факторы, определяющие стратегию управления персоналом.
48. Принятие управленческих решений в предупреждение конфликтов. Социальная ответственность бизнеса, власти и личности.
49. Процесс принятия управленческих решений в планировании персонала.
50. Процесс принятия управленческих решений в развитие карьеры персонала.
51. Процесс принятия управленческих решений в адаптации персонала.
52. Механизм принятия управленческих решений в организации труда.
53. Практическая проверка правильности решения о найме сотрудника.

54. Управленческие решения в мотивации и стимулировании труда.
55. Анализ трудовых показателей для принятия управленческих решений.
56. Анализ кадрового потенциала, повышение эффективности использования кадрового потенциала.
57. Планирование и анализ показателей по труду.
58. Сущность, принципы и особенности делегирования полномочий.
59. Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции.
60. Оценка эффективности управления персоналом, показатели деятельности служб управления персоналом.

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

***Задание 1.***

Проанализируйте полученные результаты и сделайте выводы о стратегическом развитии кадровой политики и разработайте организационно-управленческие решения в отношении возникших проблем.

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.

***Задание 2.***

На основании представленных данных организации рассчитайте коэффициенты, отражающие интенсивность движения персонала в организации – коэффициент полного оборота, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент замещения и коэффициент текучести кадров.

Проанализируйте полученные результаты, сделайте выводы о тенденциях в развитии кадровой ситуации и разработайте организационно-управленческие решения в отношении возникших проблем

Таблица – Движение кадров за период 2018-2020 гг. (чел.)

| Показатели                             | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|
| Штатно-плановая численность            | 1825 | 1727 | 1701 |
| Среднесписочная численность            | 1591 | 1460 | 1355 |
| Принято. Всего                         | 41   | 23   | 107  |
| Уволено, всего                         | 140  | 109  | 218  |
| Из них:                                |      |      |      |
| по собственному желанию                | 115  | 89   | 147  |
| за прогулы и нарушения                 | 2    | 3    | 2    |
| по состоянию здоровья                  | 2    | 4    | 7    |
| перемена места жительства              | 7    | 7    | 10   |
| выход на пенсию                        | 13   | 4    | 14   |
| призыв на службу в Вооруженные силы РФ | 1    | 2    | -    |
| сокращение штатов                      | -    | -    | 36   |
| перевод в другую организацию           | -    | -    | 2    |

### **Задание 3.**

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.

### **Задание 4.**

В первом полугодии рабочими цеха отработано 42360 чел.-дней. Целодневные простои составили 520 чел.-дней, а неявки на работу по всем причинам - 26805 чел.-дней. Число календарных дней в первом полугодии — 181, в том числе рабочих дней- 128.

Определите среднюю списочную и среднюю явочную численность рабочих, среднее число фактически работавших, коэффициент использования средней списочной численности рабочих.

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

### **Задание 5.**

На предприятии существует следующая система подготовки и переподготовки кадров.

| Формы обучения и повышения квалификации | Количество, % |
|---|---------------|
| <b>Рабочих кадров</b>                   |               |
| Курсы целевого назначения               | 17            |
| Повышение квалификации и разряда        | 13            |
| Переподготовка                          | 9             |
| Производственно-технические курсы       | 5             |

|   |      |
|---|------|
| Подготовка новых рабочих  | 4    |
| Обучение в вузах и колледжах  | 7,8  |
| Обучение в вузах за счет предприятия  | 2    |
| Подготовка на новую профессию   | 0,8  |
| Итого прошли обучение   | 58,6 |
| Всего рабочих 1560 человек, в том числе:<br>Рабочих – 1475 человек, учеников – 85 человек | 100  |
| Служащих  |      |
| Внутризаводские курсы обучения ИТР и служащих общего профиля                              | 31   |
| Повышение компьютерной грамотности  | 13,2 |
| Школа молодого специалиста  | 6    |
| Школа мастеров  | 2,7  |
| Внутризаводские курсы дополнительного образования «Инновационный менеджмент» на базе вуза | 2,7  |
| Обучение в вузах за счет завода   | 0,8  |
| Итого прошли обучение   | 56,4 |
| Всего 744 работника   |      |

### **Задание:**

Прокомментируйте сложившуюся ситуацию подготовки и переподготовки кадров. Разработайте для руководителя организационно-управленческие мероприятия управления персоналом по реформированию системы обучения.

### **Задание 6.**

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.

### **Задание 7.**

В организации на начало года числилось 2600 работающих. В связи с уходом на пенсию и на учебу выбыло 138 человек; 214 человек уволились по собственному желанию и 28 человек — за нарушение трудовой дисциплины. В то же время в течение года было принято на работу 480 человек.

### **Задание:**

Определите показатели сменяемости и текучести кадров. Разработайте организационно-управленческие решения в отношении возникших проблем

### **Задание 8.**

В связи с предстоящими трудностями со сбытом продукции поставлен вопрос об уменьшении объема производства, а следовательно, и о сокращении численности работников.

Рассчитайте общую величину и структуру издержек, связанных с высвобождением персонала. Представьте последовательность управленческих решений в связи со сложившейся ситуацией.

Таблица 1 -Исходные данные.

| Показатели   | Количество |
|--|------------|
| Возможное количество высвобождаемых работников, чел.   | 48         |
| Средняя месячная заработная плата, тыс. руб.   | 6,2        |
| Количество рабочих которые получают выходное пособие в размере средней месячной заработной платы, чел.             | 48         |
| Сохранение заработной платы на протяжении второго месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих  | 35         |
| Сохранение заработной платы на протяжении третьего месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих | 10         |
| Потери в производительности труда рабочих после извещения их о предстоящем сокращении, %:                          |            |
| за первый месяц  | 20         |
| за второй месяц  | 40         |
| Средняя месячная выработка одного рабочего, тыс. руб.  | 110,2      |
| Издержки, связанные с оформлением увольнения одного работника, тыс. руб.   | 0,2        |

### **Задание 9.**

Рассчитайте затраты на аттестацию одного сотрудника.

В проведении аттестации будут привлечены: менеджер по работе с персоналом (заработная плата 16 000 руб. в мес.); начальник отдела кадров (заработная плата 25 000 руб. в мес.); начальник отдела по производственным и технологическим вопросам (заработная плата 30 000 руб. в мес.). Согласно распоряжению генерального директора после проведения аттестации необходимо выплачивать премию управляющему отделом в размере 20% к окладу. Средний ежемесячный чистый доход – 10 635 833 руб.; количество рабочих часов в месяце – 168; количество сотрудников – 196 человек.

### **Задание 10.**

Сравнительное социологическое исследование, проведенное на двух предприятиях с целью выявления мотивов выбора работниками данного предприятия, дало следующие результаты.

Таблица 1 – Исходные данные

| Мотив выбора предприятия   | Предприятие 1 | Предприятие 2 |
|--|---------------|---------------|
| Совет родителей  | 10,3          | 15,8          |
| Пример товарищей   | 3,6           | 9,9           |
| Рекомендация учителей  | 1,7           | 3,2           |
| Наличие на предприятии учебной базы                                  | 4,1           | 3,7           |
| Режим работы, позволяющий совмещать работы с учебой                  | 12,6          | 7,0           |
| Предварительное знакомство с предприятием, характером будущей работы | 12,5          | 6,5           |
| Объявление в газете с приглашением на работу                         | 16,8          | 7,0           |
| Рекомендации городской службы занятости                              | 6,3           | 4,6           |

|   |      |      |
|---|------|------|
| Близость к месту жительства             | 15,8 | 12,9 |
| Наличие общежития                       | 7,6  | 12,3 |
| Достаточно высокий уровень оплаты труда | 25,6 | 41,0 |
| Другие причины                          | 6,8  | 3,2  |

Примечание: опрошенные могли указать не один мотив.

Проведите группировку мотивов по таким признакам, как: внешнее влияние; профессиональная направленность; материально-вещественные стороны жизни.

Проанализируйте результаты группировки и разработайте стратегию управления человеческими ресурсами среди молодежи с целью привлечения ее на предприятие и закрепления в коллективе. Каждое принятое решение опишите и разработайте необходимую документацию.

#### **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».

**Критериями оценки устного опроса** является способность наиболее полно и точно раскрыть поставленный вопрос, умение приводить примеры.

Оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями, дает полный ответ на поставленный вопрос, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, который показал полные знания заданного вопроса, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала по заданному вопросу в объеме достаточном и необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы, знаком с основной литературой, рекомендованной программой.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который не знает ответ на вопрос или допускает грубые ошибки.

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

Оценка «**отлично**» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, 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 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 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 про-

граммой. 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. – 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. Лапкова, А. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: практикум / А. Г. Лапкова. – 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 ресурса                          | Уровень доступа | Ссылка  |
|----|---|-----------------|---|
| 1. | <a href="#">Издательство «Лань»</a>           | Интернет доступ | <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>           |
| 2. | <a href="#">IPRbook</a>                       | Интернет доступ | <a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a> |
| 3. | <a href="#">Znaniyum.com</a>                  | Интернет доступ | <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>           |
| 4. | <a href="#">Образовательный портал КубГАУ</a> | Интернет доступ | <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.uiec.ru/zhurnal\\_yekonomika\\_regiona/o\\_zhurnale/](http://www.uiec.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 указания по проведению практических занятий, организации самостоятельной и научно-исследовательской

работы для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность «Инновационный менеджмент» / И. И. Саенко. – Краснодар.: КубГАУ. – 2022. – 69 с. Режим доступа: [file:///D:/Downloads/Upravlenie\\_personalom\\_Menedzhment\\_METODICHKA\\_Innovacionnyi\\_menedzhment\\_715382\\_v1\\_.PDF](file:///D:/Downloads/Upravlenie_personalom_Menedzhment_METODICHKA_Innovacionnyi_menedzhment_715382_v1_.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**

| <b>№</b> | <b>Наименование</b>                                 | <b>Краткое описание</b>  |
|----------|---|--------------------------|
| 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**

| <b>№</b> | <b>Наименование ресурса</b>                              | <b>Уровень доступа</b> | <b>Ссылка</b>   |
|----------|--|------------------------|---|
| 1.       | <a href="http://www.consultant.ru/">Консультант Плюс</a> | Интернет доступ        | <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> |
| 2.       | <a href="http://www.garant.ru/">Гарант</a>               | Интернет доступ        | <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>         |

|    |   |                 |   |
|----|---|-----------------|---|
| 3. | Научная электронная библиотека eLibrary | Интернет доступ | <a href="https://www.elibrary.ru/">https://www.elibrary.ru/</a> |
|----|---|-----------------|---|

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Входная группа в главный учебный корпус и корпус зооинженерного факультета оборудованы пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

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, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения  | Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор) |
|-------|--|---|--|
| 1     | Управление персоналом  | Помещение №221 ГУК, площадь – 101 м <sup>2</sup> ; посадочных мест – 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.<br>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ;<br>программное обеспечение: Windows, Office; | 350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, д. 13  |

|   |                       |   |  |
|---|-----------------------|---|--|
|   |                       | специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.   |  |
| 2 | Управление персоналом | Помещение №114 ЗОО, площадь – 43м <sup>2</sup> ; посадочных мест – 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ. Специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ | 350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, д.13 |

### 13 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

#### Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

| Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью | Форма контроля и оценки результатов обучения  |
|---|---|
| <i>С нарушением зрения</i>                | – устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;<br>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;<br>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др. |
| <i>С нарушением слуха</i>                 | – письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;<br>– с использованием компьютера: работа с электронными образователь-   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>ными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</p> <p>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</p>   |
| <p><i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i></p> | <p>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</p> |

### **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по ААОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

### **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

**Студенты с нарушениями зрения**



- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «проектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечиваются интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

**Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата  
(маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности  
передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных

- работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
  - особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
  - чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
  - соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
  - минимизация внешних шумов;
  - предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
  - сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

**Студенты с прочими видами нарушений  
(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

– возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).

– применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,

– стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;

– наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.