

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

**ФАКУЛЬТЕТ АГРОНОМИИ И ЭКОЛОГИИ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета агрономии и  
экологии, профессор



А. И. Радионов  
2021 г.

## **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**  
05.04.06 Экология и природопользование

**Направленность**  
«Экология и природопользование»

**Уровень высшего образования**  
Магистратура

**Форма обучения**  
Очная

**Краснодар**  
**2021**

Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом» разработана на основе ФГОС ВО – магистратура по направлению подготовки 05.04.06 Экология и природопользование, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 07.08.2020 г. № 897.

Автор:  
к. филос. н., доцент



С.Н. Сычанина

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 31.05.2021 г., протокол № 12.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета агрономии и экологии от 07.06.2021 г., протокол № 11.

Председатель  
методической комиссии,  
к.б.н., доцент



Н.В. Швыдкая

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы,  
д.б.н., профессор



В. В. Стрельников

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

**Целью** освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование комплекса знаний о роли человека в организации и способах взаимодействия в коллективе на основе стратегии сотрудничества, современной концепции управления персоналом, умений применять технологии управления персонала, направленные на организацию команды и профессионального развития.

### **Задачи дисциплины**

- формировать навыки разработки стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели;
- развивать навыки преодоления разногласий, споров и конфликтов, возникающих в коллективе;
- выработать умения участвовать в разработке стратегий управления персоналом организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- сформировать навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управлительских задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры.
- выработать умения самостоятельно определять способы профессионального роста и планировать профессиональную траекторию и саморазвитие, учитывая требования рынка труда.

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

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

**УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели**

УК-3.1. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели.

УК-3.2. Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает, взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий.

УК-3.3. Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.

УК-3.4. Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.

УК-3.5. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение различных идей и мнений

**УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия**

УК-5.1. Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.

УК-5.2. Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.

**УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки**

УК-6.1. Находит и творчески использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития.

УК-6.2. Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста.

УК-6.3. Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.

Так как дисциплина формирует только универсальные компетенции, то профессиональные стандарты не используются.

### **3 Место дисциплины в структуре АОПОП ВО**

«Управление персоналом» является дисциплиной обязательности части учебного плана АОПОП ВО по подготовке обучающихся по направлению 05.04.06 Экология и природопользование, направленность «Экология и природопользование».

### **4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетных единиц)**

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	27	-
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	26	-
— лекции	6	-
— практические	20	-
- лабораторные	-	-
— внеаудиторная	1	-
— зачет	1	-
— экзамен	-	-
— защита курсовых работ (проектов)	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>	81	-
в том числе:		
— курсовая работа (проект)	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	81	-
<b>Итого по дисциплине</b>	108	-
в том числе в форме практической подготовки	-	-

### **5 Содержание дисциплины**

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.

Дисциплина изучается на 1 курсе, во 2 семестре по учебному плану очной формы обучения.

**Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения**

№ п/п	Тема. Основные вопросы	<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Семестр</b>	<b>Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)</b>				
				лекции в том числе в форме практической подготовки	практические занятия в том числе в форме практической подготовки	лабораторные занятия в том числе в форме практической подготовки	самостоятельная работа	
1	<b>Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.</b> 1. Эволюция функции управления персоналом. 2. Рынок труда, трудовые ресурсы, трудовой потенциал организации. 3. Персонал как объект управления.	УК-3.4 УК-6.1. УК-6.3	2	2	-	2	-	10
2	<b>Сущность управления персоналом</b> 1. Уровни управления персоналом. 2. Методы управления персоналом. 3. Система управления персоналом.	УК-3.1 УК-3.5	2	-	-	4	-	10
3	<b>Формирование персонала организации</b> 1. Сущность, цели, задачи и уровни кадрового планирования. 2. Организация процесса набора претендентов на вакантную должность. 3. Сущность и функции маркетинга персонала.	УК-3.4 УК-3.5	2	2	-	2	-	10
4	<b>Организация использования персонала</b> 1. Кадровая политика и стратегии управления персоналом. 2. Сущность и принципы расстановки кадров. 3. Организация и нормирование труда.	УК-3.3 УК-3.2	2	-	-	2	-	10
5	<b>Развитие персонала</b> 1. Управление адаптации и оценка ее эффективности. 2. Сущность профессионального развития персонала	УК-6.1. УК-6.3	2	-	-	2	-	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	лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки	самостоятельная работа

	3. Планирование и управление карьерой в организации.										
6	<b>Управление мотивацией персонала</b> 1. Понятие, способы и теории мотивации. 2. Сущность и задачи системы вознаграждения персонала. 3. Современные тенденции в области вознаграждения.	УК-5.1 УК-5.2 УК-6.2.	2	-	-	2	-	-	-	-	10
7	<b>Оценка эффективности управления персонала</b> 1. Понятие и цели системы оценки персонала 2. Основные показатели и методы деловой оценки. 3. Сущность и виды кадрового аудита.	УК-3.4 УК-3.5	2	2	-	2	-	-	-	-	10
8	<b>Коммуникации в организации.</b> 1. Управление коммуникациями организаций. 2. Управление конфликтами. 3. Морально-психологический климат как один из показателей эффективности деятельности организации.	УК-3.1 УК-3.2. УК-3.3	2	-	-	4	-	-	-	-	11

Итого	6	-	20	-	-	-	81
-------	---	---	----	---	---	---	----

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

1. Управление персоналом: метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 05.04.06 Экология и природопользование / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях.– Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).

2. Управление персоналом: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 05.04.06 Экология и природопользование / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).

3. Управление персоналом: метод. указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения по направлению подготовки 05.04.06 Экология и природопользование / сост. С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях. – Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).

## **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
----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

2	<i>Управление персоналом</i>
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	
1	<i>Профессиональный иностранный язык</i>
2	<i>Управление персоналом</i>
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	
2	<i>Управление персоналом</i>
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

### **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	
	Не зачтено		Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)		

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу ко-	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели	Минимально допустимый уровень знаний, допущено	Допущено несколько негрубых ошибок	Продемонстрированы основные умения	Устный опрос, практические задания, до-
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	------------------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------------

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство	
	Не зачтено		Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)		

манды для достижения поставленной цели	место грубые ошибки при выработке стратегии сотрудничества и организации работы команды	много негрубых ошибок при выработке стратегии сотрудничества и организации работы команды	при выработке стратегии сотрудничества и организации работы команды	выработки стратегии сотрудничества и организации работы команды	клады, дискуссия, деловая игра, вопросы и тесты для проведения зачета
УК-3.2. Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий	Имели место грубые ошибки при корректировки своих действий, не учитывались интересы, особенности поведения людей	Продемонстрированы основные умения взаимодействия и корректировки своих действий без учета интересов, особенностей поведения людей	Продемонстрированы основные умения взаимодействия и корректировки своих действий, допущены несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, продемонстрированы основные умения взаимодействия и корректировки своих действий с учетом интересов, особенностей поведения и мнений людей	
УК-3.3 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.	Не продемонстрированы навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов	Навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов	Продемонстрированы основные навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета	Сформированы все навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство	
	Не зачтено		Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)		

	интересов всех сторон	всех сторон продемонстрированы, но при этом допущены многочисленные ошибки	сий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон с допущением незначительных ошибок	интересов всех сторон	
УК-3.4 Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий	Имели место грубые ошибки при осуществлении предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий	Имеется минимальный набор навыков для предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий	Умения предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий осуществляются с негрубыми ошибками	Продемонстрированы навыки при осуществлении предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий	
УК-3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки при планировании командной работы, распределении поручений и организации обсуждения разных идей	При планировании командной работы, распределении поручений и организации обсуждения разных идей допущено много негрубых ошибок	Продемонстрированы основные умения планирования командной работы, распределения поручений и организации обсуждения разных идей, при	Сформированы навыки планирования командной работы, распределения поручений и организации обсуждения разных идей	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство	
	Не зачтено		Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)		

			этом допущены незначительные ошибки		
--	--	--	-------------------------------------	--	--

УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

УК-5.1 Адекватно объясняет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знание причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей	Имели место грубые ошибки при объяснении особенностей поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними	Минимально допустимый уровень знаний причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.	Допущено несколько негрубых ошибок при объяснении особенностей поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знание причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.	Продемонстрированы все основные умения при объяснении особенностей поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними, опираясь на знание причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей	Устный опрос, доклады, дискуссия, вопросы и тесты для проведения зачета
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство	
	Не зачтено		Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)		

УК-5.2 Владеет навыками создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач	Имели место грубые ошибки при создании недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач	Минимально допустимый уровень формирования навыков создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.	Допущено несколько негрубых ошибок при выполнении профессиональных задач, связанных с созданием недискриминационной среды взаимодействия.	Продемонстрированы все основные навыки создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	При решении стандартных задач не продемонстрированы умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития.	Продемонстрированы основные умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития, допуская при этом много ошибок	Продемонстрированы основные умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития, допуская при этом незначительные ошибки	Сформированы умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития, допуская при этом много ошибок	Устный опрос, практические задания, вопросы и тесты для проведения зачета
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство	
	Не зачтено		Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)		

УК-6.2. Самостоятельно выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Имели грубые ошибки при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Имеется минимальный набор навыков при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Продемонстрированы все основные умения при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Продемонстрированы все основные умения при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	
УК-6.3 Планирует профессиональную траекторию с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	При планировании профессиональной траектории допускает грубые ошибки, не учитывая особенности как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	При планировании профессиональной траектории допускает ошибки, учитывая особенности как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	Фрагментарные представления о планировании профессиональной траектории, с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	Продемонстрированы навыки при планировании профессиональной траектории, учитывая особенности как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	

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

Компетенция: УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

#### ***Вопросы для устного опроса:***

#### **Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.**

1. Охарактеризуйте постулаты теории кадрового управления и определите, как менялась командная работа с течением времени.
2. Дайте характеристику каждому из этапов развития кадрового управления.
3. На каком этапе развития кадрового управления появилась стратегия сотрудничества?
3. В чем заключается сущность теории управления о роли человека в организации?
4. Дайте определение понятию «человеческий капитал» и назовите его составляющие.
5. Перечислите современные подходы и концепции управления персонала организации.
6. Дайте характеристику современным моделям управления персонала и определите, как они решают противоречия в коллективе, учитывая интересы всех сторон.

#### **Тема 2 Сущность управления персоналом**

1. Назовите и дайте характеристику уровням управления персоналом и способам организации работы команды для достижения поставленной цели.
2. Дайте определение понятию «управление персоналом».
3. Каким образом при управлении персонала происходит планирование командной работы, распределение полномочий членам коллектива?
4. Определите цели и функции системы управления персонала организации.
5. Чем отличается методология управления персонала от ее технологий?
6. Перечислите мероприятия, входящие в методологию управления персонала, направленную на выработку стратегии сотрудничества.
7. Дайте определение понятию «методы управления персонала» и определите значение этого понятия для организации.
8. Перечислите качества, определяющие трудовой потенциал персонала организации.
9. Перечислите показатели развития трудового потенциала.
10. Каким образом происходит распределение поручение и делегирование полномочий сотрудникам, учитывая трудовой потенциал?

#### **Тема 3 Формирование персонала организации**

1. В чем заключается сущность кадрового планирования и каковы его цели и задачи?
2. Перечислите методы планирования в работе с персоналом.
3. Определите необходимость применения маркетинга персонала в организации с точки зрения управления персоналом.
4. В чем отличие информационной функции маркетинга от коммуникационной?
5. Как происходит обсуждение результатов работы персонала с использованием информационной функции маркетинга персонала?
6. Дайте определение понятию «наем персонала» и укажите его значение для организации.
7. Перечислите основные способы найма на работу и определите наиболее эффективный.

8. Какие методы набора персонала используются в зависимости от выбора источника привлечения персонала?
9. Определите основную цель отбора персонала и укажите этапы планирования отбора кандидатов.
10. По каким показателям может быть оценена эффективность отбора персонала в организации?

#### **Тема 4 Организация использования персонала**

1. Приведите определение понятия «кадровая политика» и сформулируйте цели кадровой политики в организации.
2. Перечислите и дайте характеристику уровням кадровой политики.
3. По каким критериям можно классифицировать кадровую политику и каким образом?
4. Какой из видов кадровой политики предполагает планирование и корректировку работы персонала с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов?
5. Какие показатели эффективности кадровой политики применяют в организации?
6. С какой целью в организации необходимо использовать кадровое планирование?
7. Определите сущность расстановки персонала и укажите основные принципы расстановки.
8. Опишите профильный метод расстановки персонала.
9. Каким образом происходит разрешение конфликтов и противоречий при расстановке персонала на основе учета интересов всех сторон?

#### **Тема 7 Оценка эффективности управления персонала**

1. Перечислите показатели эффективности управления персонала.
2. Раскройте сущность понятия «кадровый аудит».
3. В чем заключается сущность деловой оценки персонала в организации?
4. Какие преследует цели и как реализуется деловая оценка персонала в организации?
5. Каким образом должно происходить обсуждение результатов деловой оценки в организации?
6. Дайте характеристику основным принципам деловой оценки.
6. Из каких этапов состоит процесс деловой оценки персонала и как происходит распределение полномочий членам коллектива при ее проведении?
7. Назовите группы показателей деловой оценки и дайте им характеристику.
8. Опишите метод экспресс-оценки персонала, как он планируется и как делегируются полномочия по ее проведению?
9. Назовите цель системы оценки персонала.

#### **Тема 8 Коммуникации в организации**

1. Определите значение коммуникаций в процессе управления персоналом в организации.
2. Перечислите функции коммуникаций в организации и дайте им характеристику, какие из них направлены на выработку стратегии сотрудничества в коллективе?
3. Перечислите виды корпоративных коммуникаций. Укажите с помощью каких коммуникаций происходит организация работы коллектива для достижения поставленной цели.
4. Какие факторы влияют на эффективность коммуникаций в организации?
5. На стыке каких областей и как осуществляется управление коммуникациями?
6. По каким показателям можно оценить эффективность коммуникаций и как происходит планирование и корректировка коммуникаций в коллективе с учетом интересов, мнений и особенностей поведения персонала?

7. Приведите определение понятия «конфликт» и укажите его разновидности.
8. Какие методы управления конфликтами применяются в организациях?
9. Каковы основные цели и задачи управления персонала в сфере отношений?
10. Каким образом организационное окружение в организации можно направить на стратегию сотрудничества и эффективное разрешение конфликтов?
11. Укажите признаки благоприятного и неблагоприятного морально-психологического климата в организации.
12. Зачем и каким образом кадровому подразделению необходимо заниматься формированием морально-психологического климата и разрешением конфликтов и противоречий, учитывая интересы всех сторон?

### **Темы дискуссий**

#### **Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.**

Дискуссия по заданной теме и обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов на тему:

Нужен ли HR-менеджер в организации? В какой организации нужен и когда? Как ему необходимо организовать деятельность персонала в коллективе, чтобы реализовать стратегию сотрудничества?

### **Темы докладов:**

#### **Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления**

1. Ценности менеджеров и управление персоналом.
2. Феномен деградации труда в управлении персоналом.
3. Влияние кадрового менеджмента на личную жизнь работников.
4. Специфика отрасли и выбор подхода к управлению персоналом, направленный на выработку стратегии сотрудничества.
5. Влияние процесса глобализации на подходы к управлению персонала и организации работы в команде.

### **Тема 3 Формирование персонала организации**

1. Значение маркетинга на рынке труда.
2. Проблема безработицы и открытых вакансий на рынке труда.
5. Имидж организации как работодателя и его формирование.
6. Самомаркетинг и его направления.

### **Практические задания:**

#### **Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления**

1. Изучите парадигмы управления. Определите, что является объектом управления в зависимости от различных парадигм управления людьми в организации и как происходила организация работ коллектива для достижения поставленной цели. Отразите их в таблице 1
- Таблица 1. – Парадигма управления людьми в организации

Парадигма	Объект управления
Управление кадрам (трудовыми ресурсами)	
Управление персоналом	
Управление человеческими ресурсами	
Управление человеком в социально-культурном контексте	

## **Тема 2 Сущность управления персоналом**

1. Создание студентами организации – определение организационно-правовой формы, вида деятельности, формирование организационной структуры организации, в которой необходимо выделить минимум три подразделения или отдела, в каждом из которых создать три должности. Создать должностную инструкцию для каждой должности.

В практических тетрадях студенты должны указать:

- название, созданной ими организации;
- вид деятельности;
- организационную структуру компании;
- распределить поручения и делегировать полномочия каждому из сотрудников;
- разработать систему взаимодействия между сотрудниками, направленную на стратегию сотрудничества.

Заполнить таблицу 1.

Таблица 1. – Характеристика должностных обязанностей персонала  
(название организации)

Название должности	Должностные обязанности
Название подразделения (отдела) организации	
Название подразделения (отдела) организации	
Название подразделения (отдела) организации	

## **Тема 3 Формирование персонала организации**

1. Составить план маркетинга персонала для организации, в которой проходили практику, и заполнить таблицу 1.
2. Определить какие противоречия или конфликты возникают при использовании только внутренних или внешних источниках.

Таблица 1 План маркетинга персонала в \_\_\_\_\_ (название организации)

Разделы	Значения показателей	Сроки	Ответственные исполнители
Дополнительная потребность в персонале (указать конкретную должность)			
Требования к персоналу			
Источники покрытия дополнительной потребности в персонале: - внутренние - внешние			
Пути покрытия дополнительной потребности в персонале: - активные - пассивные			

## **Тема 4 Организация использования персонала**

1. Используя данные таблицы 1, выполнить расчет численности персонала с помощью метода, основанного на использовании данных о времени трудового процесса и определить сколько необходимо людей для выполнения плана.

Таблица 1 – Исходные данные для расчета численности персонала организации

Показатели	Номера вариантов								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Трудоемкость изделия, ч:									
Изделие А	3,5	3,2	4,8	2,9	4,5	5,2	3,6	4,7	4,0
Изделие Б	2,8	2,4	1,9	3,0	1,8	3,3	2,4	3,9	2,2
Производственная программа, шт.									
Изделие А	1200	1400	900	1400	1400	1200	1100	1000	985
Изделие Б	1300	1100	1800	1800	1800	1300	980	2300	1350
Планируемый% выполнения нормы, %	105	107	110	104	108	103	106	105	107
Календарный фонд времени, дн. 1 работника	365	365	365	365	365	365	365	365	365
Количество выходных и праздн. дней 1 работника	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Количество неработных на работу 1 работника	32	28	30	25	27	25	31	29	27
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	6,5	7,0	6,4	7,1	6,2	6,0	6,4	6,3	6,8

## Тема 7 Оценка эффективности управления персоналом

1. Разработайте вопросы (не менее 15) руководителю подразделения производства продуктов питания к итоговому собеседованию с аттестуемым экологом данного подразделения, позволяющие определить эффективность выполнения поручений и делегирования полномочий данному сотруднику

2. Разработайте пятибалльную шкалу для оценки эколога по профессиональным качествам (не менее 15).

Результаты обсуждаются в группе с привлечением оппонентов из другой группы студентов.

## Деловая игра

### **Тема 3 Формирование персонала организации**

Деловая игра «Наём персонала и его адаптация»

Цель игры: для работодателя - выработать навыки проведения собеседования при осуществлении отбора кандидатов на соответствующую должность, а также навыки комплексной оценки кандидатов; для кандидатов на должность – выработать навыки беседы с работодателем.

Содержание:

В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех студентов, которые будут выполнять роль директора организации, начальника кадровой службы, директор филиала. Из оставшихся членов группы создаются 3 команды. Преподаватель объявляет о конкурсном наборе на замещение вакантной должности эколога.

Каждая из команд выбирает одну из вакантных должностей и определяет профессиональные навыки и требования, предъявляемые к кандидату (10 минут). Один из членов команды становится «претендентом», которому дается 7-10 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе;
- продемонстрировать профессиональную компетенцию;
- рассказать о том, что нового и полезного он может привнести в организацию.

Отборочная комиссия разрабатывает профессиональные требования к вакантной должности, заполняет таблицу 1, на основании которой оценивает кандидатов и комментирует достоинства и недостатки их выступлений (докладов); выбирает одного из трех претендентов. При этом оценивается умение вырабатывать командную стратегию.

Таблица 1 – Оценка кандидатов на вакантную должность

Критерии оценки (от 1 до 10 баллов)	Кандидаты		
	№1	№2	№3
1. Знание ....			
2. Умение ...			
3. Умение отвечать проблемные вопросы			
4. Умение работать в коллективе			
...			

Отборочная комиссия предоставляет план адаптации выбранного сотрудника в организации, в которой планирует деятельность нового сотрудника, распределяя полномочия. Затем идет обсуждение результатов работы и выбор одного студента на занятие вакантной должности.

#### **Вопросы к зачету:**

1. Эволюция функции управления человеческими ресурсами
2. Уровни управления человеческими ресурсами и переход к командной стратегии.
3. Система управления персоналом: понятие, подсистемы (линейного руководства и функциональные), цель, организация работы команды.
4. Методы управления персоналом, направленные на формирование команды в коллективе.
5. Кадровое планирование: сущность, этапы, элементы, требования и способы организации с учетом интересов, особенностей поведения и мнений членов коллектива.
6. Уровни кадрового планирования персонала в коллективе.
7. Наём на работу: понятие, этапы, источники привлечения кандидатов, их достоинства и недостатки.
8. Отбор претендентов на вакантную должность: этапы, методы. Способы разрешения конфликтов и противоречий, возникающих при отборе, на основе учета интереса всех сторон.
9. Расстановка персонала: сущность, принципы, исходные данные, условия, распределение поручений, делегирование полномочий.

10. Маркетинг персонала: понятие, цель, задачи, принципы, направления, этапы и методы управления, направленные на выработку стратегии сотрудничества.
11. Информационная функция маркетинга персонала: изучение требований к персоналу и должностям, исследование внешней и внутренней среды организации, исследование рынка труда и имиджа организации.
12. Коммуникационная функция маркетинга персонала: объекты, цель, задачи, методы, источники и пути покрытия потребности в персонале, направленные на развитие сотрудничества в коллективе.
13. Планирование потребности в персонале: сущность, виды потребностей, принципы планирования и его этапы.
14. Кадровая политика организации: понятие, уровни, цели, задачи, принципы, мероприятия, учитывающие интересы, особенности поведения и мнений персонала.
15. Виды кадровой политики, этапы ее формирования и показатели эффективности, реализующие стратегию сотрудничества.
16. Стратегия управления персоналом: понятие, особенности, элементы, виды.
17. Система показателей по труду и оптимизация организации работы персонала (понятие, цели, принципы).
18. Оценка эффективности управления персоналом: понятие, факторы, показатели, направленные на выработку командной стратегии.
19. Деловая оценка персонала: понятие, цели, задачи, принципы построения, этапы и условия эффективности учитывающие интересы и мнения сотрудников.
20. Показатели деловой оценки персонала: результативные, профессионального поведения, личностные качества.
21. Методы оценивания показателей деловой оценки, реализующие стратегию сотрудничества.
22. Сущность и виды кадрового аудита.
23. Индивидуальный план развития сотрудников как результат деловой оценки и его преимущества для организации и сотрудника.
24. Социально-трудовые отношения: понятие, структурные составляющие, виды, влияющие факторы.
25. Стиль управления: понятие, элементы, факторы, классификация, показатели эффективности.
26. Коммуникации в организации: понятие, значение, субъекты.
27. Формы, средства и методы коммуникации в организации, разрешающие конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон.
28. Корпоративные коммуникации и коммуникационные барьеры.
29. Конфликты в организации: понятие, виды, этапы, формы, направления и методы управления.

#### *Задания (тесты для проведения зачета)*

1. Соотнесите основные положения различных школ управления
- |                                                                                         |   |                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------|
| Система научной организации труда                                                       | = | Школа научного управления                  |
| Создание универсальных принципов управления                                             | = | Классическая<br>(административная) школа   |
| В центре внимания – человек                                                             | = | Школа человеческих отношений               |
| Социальная система, в которую входят<br>системный, процессный и ситуационный<br>подходы | = | Школа науки управления<br>(количественная) |

2. Согласно теории.... главная задача руководителей сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным, учитывая мнения и интересы сотрудника

человеческих отношений  
классической  
человеческих ресурсов

3. Согласно теории... главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными

классической  
человеческих отношений  
человеческих ресурсов

4. Согласно теории... главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов

человеческих ресурсов  
человеческих отношений  
классической

5. Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд являются представителями

школы научного управления  
школы человеческих отношений  
классической школы  
школы науки управления (количественная)

6. А. Файоль, Л. Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Дж. Муни, А. Рейлияются представителями

классической (административной) школы  
школы научного управления  
школы человеческих отношений  
школы науки управления (количественная)

7. Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, М. Фоллетт, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг являются представителями

школы человеческих отношений  
классической (административной) школы  
школы научного управления  
школы науки управления (количественная)

8. Согласно теории ... руководитель должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику

классической  
теории человеческих отношений  
теории человеческих ресурсов

9. Согласно теории ... руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.

теории человеческих отношений  
классической  
человеческих ресурсов

10. Согласно теории ... руководитель должен создавать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности человеческих ресурсов теории человеческих отношений классической

11. Система управления персоналом состоит из подсистем:  
управляемой и управляющей  
экономической, социальной, политической  
профориентации и адаптации  
управление деловой карьерой и оценка деловой карьеры  
правовой, технической, информационной

12. Методом управления персоналом является:  
социально-психологический;  
нормативный;  
балансовый;  
опытный

13. К видам административных методов управления относятся:  
инструктирование, разработка положений, должностных инструкций  
экономическое стимулирование, участие в прибылях и капитале  
формирование коллективов, установление социальных норм поведения

14. Методы управления осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия  
административные  
экономические  
социально-психологические

15. Экономическим методом является:  
планирование  
инструктирование  
разработку должностных инструкций  
анкетирование

16. Принципом управления персоналом не является:  
обеспечение потребности предприятий в рабочей силе;  
научности;  
плановости;  
единства руководства;  
демократического централизма

17. Основной целью управления персоналом является  
эффективное использование персонала в соответствии со стратегией развития организации, направленной на сотрудничество  
увеличение количества продаж  
улучшение качества производимой продукции  
расширение рынка сбыта и повышение объема продаж

18. Способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организаций – это ... управления.

[ методы]

19. Правила, основные положения и нормы, которыми должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом – это ...:

принципы управления персоналом  
методы управления персоналом  
средства управления персоналом  
требования к управлению персоналом

20. Условием, необходимым для эффективного функционирования системы управления персоналом не является:

небольшие размеры организации  
соответствие состоянию внешней среды  
совместимость с организационной культурой  
внутренняя целостность  
наличие мотивированных квалифицированных специалистов

21. Соотнесите основные показатели эффективности управления персонала  
Объем реализации на одного работника = Производительность труда  
и его динамика; объем прибыли на  
одного работника и его динамика.

Количество жалоб и их динамика; = Качество продукции  
количество брака и его динамика.

Общие издержки на персонал; доля = Затраты на персонал  
издержек организаций на персонал в  
объеме реализации за период;  
издержки на одного работника и их динамика

Затраты на программы; эффект = Эффективность  
воздействия отдельных программ  
на результативность деятельности работников

22. Сущность кадрового планирования заключается в:  
предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства  
учете приема персонала  
психологической диагностики  
соблюдении требований охраны труда  
управлении взаимодействия с профсоюзом

23. Начальной стадией кадрового планирования является планирование:  
потребности в персонале  
использование персонала  
развитие персонала  
адаптации персонала  
безопасности персонала

24. Вопрос, который не ставит кадровое планирование:  
какие технологии производства будут использованы  
каких затрат требуют кадровые мероприятия  
как лучше использовать персонал  
сколько работников необходимо организации  
каким образом необходимо привлечь персонал

25. Система принципов, методов и форм организационного механизма, направленного на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на изменения рынка – это  
кадровая политика организации  
маркетинг персонала  
система управления персонала  
планирование потребности в персонале

26. К уровням кадровой политики не относится  
высший уровень кадровой политики  
государственная кадровая политика  
кадровая политика органов государственного управления  
муниципальная кадровая политика  
кадровая политика предприятий и организаций

27. К основным мероприятиям кадровой политики не относится:  
постановка цели организации и разработка бизнес-плана  
определение цели, задач и направления работы с персоналом, необходимые для достижения цели организации  
определение качественного и количественного состава персонала в рамках общей концепции развития организации  
 осуществление подбора, оценки, адаптации, обучения и развития персонала в организации  
формирование положения о моральном и материальном стимулировании персонала в организации

28. Определите соответствие видов кадровой политики по степени влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию

Кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий	= Пассивная кадровая политика
Руководство принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин	= Реактивная кадровая политика
Руководство прогнозирует развитие ситуации, т. е. существуют программы среднесрочного планирования по развитию персонала	= Превентивная кадровая политика
В организации характерно присутствие наличия прогноза	= Активная кадровая политика

возникновения и развития кадровых  
ситуаций, постоянного мониторинга  
и соответствующей коррекции кадровой ситуации

29. Определите последовательность процесса формирования кадровой политики в организаций:

- Анализ ситуации и прогнозирование развития организации.
- Определение основных принципов и положений кадровой политики.
- Планирование численности и качественной структуры персонала в организации.
- Разработка и утверждение Положения о кадровой политике организации.
- Информирование коллектива о Положении о кадровой политике организации.
- Контроль за соблюдением кадровой политики и установление обратной связи с персоналом.

30. Приоритетное направление формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации; это система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики – это...

- стратегия управления персоналом
- кадровая политика организации
- маркетинг персонала
- система управления персонала

31. К элементам стратегии управления персоналом не относится:

- система государственного управления
- система планирования организации
- организационная структура службы управления персоналом
- показатели и критерии эффективности системы управления персоналом
- формы и методы регулирования трудовых отношений

32. Прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале, изучение рынка труда, анализ системы рабочих мест организации, разработка программ и мероприятий по развитию персонала включает в себя

- кадровое планирование
- кадровая политика организации
- маркетинг персонала
- система управления персонала

33. Вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации персонала; планомерные действия по использованию маркетинговых инструментов внутри организации, направленные, прежде всего, на выработку командной стратегии называется

[маркетинг персонала]

34. Оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме – это цель ...

- маркетинга персонала
- кадрового планирования
- адаптации персонала
- развития персонала

35. К задачам маркетинга персонала не относится  
содействие реализации предусмотренных трудовым законодательством прав и обязанностей работника  
владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации;  
изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам  
поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией

36. Определите последовательность процесса формирования маркетинга персонала в организации

Сбор, обработка и анализ информации, связанной с персоналом  
Выявление и анализ внешний и внутренних факторов, определяющих направление деятельности маркетинга персонала  
Разработка и утверждение мероприятий, связанных с маркетингом персонала  
Создание плана маркетинговой деятельности в сфере управления персоналом  
Реализация и контроль плана маркетинга персонала  
Анализ и корректировка деятельности маркетинга персонала в организации

37. Выделяют две функции маркетинга персонала  
информационную и коммуникационную  
аналитическую и сбытовую  
линейную и функциональную  
производственную и управленческую

38. Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследование внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организаций как работодателя входит в ... функцию маркетинга персонала

информационную  
коммуникационную  
сбытовую  
производственную

39. Информационная функция маркетинга персонала состоит в  
изучении требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам  
формировании положительного имиджа организации  
разработке маркетинговой продуктовой стратегии  
разработке ценовой маркетинговой стратегии

40. Мероприятия по покрытию потребности в персонале (привлечение, перераспределение, высвобождение, развитие персонала) относятся к  
планированию потребности в персонале  
планированию маркетинга персонала  
бизнес-планированию  
прогнозированию

41. Потребность в персонале может быть:  
общей и дополнительной  
открытой и закрытой  
линейной и функциональной

гибкой и непрерывной

42. Ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией - это  
наем на работу

адаптация персонала

развитие персонала

деловая оценка персонала

43. Процесс отбора персонала не включает:

разработку системы вознаграждения

первичное знакомство с претендентами

сбор и обработка информации о них по определенной системе

сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности

44. Рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, а также способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников – это ...

расстановка персонала

отбор персонала

собеседование

выбытие персонала

45. Основной задачей при найме на работу персонала является

удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

формирование оптимального бюджета организации

стимулирование работы персонала

формирование положительного имиджа организации

46. Процесс отбора персонала завершается:

созданием списка кандидатов на вакантную должность

приемом сотрудников на работу

селекцией кандидатов

собеседование с кандидатами

47. Рациональное распределение работников по подразделениям, рабочим местам – это ... кадров

[расстановка]

48. Процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого – это

отбор персонала

мотивация персонала

развитие персонала

адаптация персонала

49. Процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работники выполняют порученную работу и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение и рабочие показатели отвечают требованиям организации и руководства – это ... персонала

[ деловая оценка]

50. Расположите последовательно этапы процесса деловой оценки  
сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки

обобщение и анализ информации, полученной на предыдущем этапе  
подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками  
проведение оценки показателей, оценочной беседы и подведение ее результатов  
формирование экспертного заключения по результатам деловой оценки  
принятие решений экспертной комиссии по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях

Компетенция: УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

***Вопросы для устного опроса:***

**Тема 6 Управление мотивацией персонала**

1. Раскройте понятия мотивации и демотивации.
2. Перечислите функции и принципы мотивации.
3. Охарактеризуйте процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
4. Определите способы межкультурного взаимодействия сотрудников в процессе мотивации.
5. Чем прямой способ мотивации отличается от косвенного?
6. Какие факторы влияют на трудовую мотивацию?
7. В чем отличие понятий «мотив» и «стимул»?
8. Раскройте сущность понятия «стимулирование труда».
9. Дайте характеристику видов стимулов трудового поведения.

***Темы дискуссий***

**Тема 6 Управление мотивацией персонала**

Конкуренция между работниками - преимущество для организации или проблемы?

Влияет ли разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия между работниками организации?

***Темы докладов:***

**Тема 6 Управление мотивацией персонала**

1. Теория мотивации ERG К. Альдерфера .
2. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
3. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
4. Теория человеческих отношений Р. Лайкerta.
5. Теория ожидания В. Врума.
6. Теория равенства С. Адамса.
7. Модель мотивации Л. Портера – Э. Лоулера.
8. Теория постановки целей Локка.
9. Теория «X» и «Y» Д. Мак-Грегора.
10. Теория научения Б. Ф. Скиннера.
11. Концепция партисипативного управления (теория «Z» У. Оучи).

**Вопросы к зачету:**

1. Мотивация трудовой деятельности: понятие, виды потребностей, функции, способы, принципы построения мотивационной сферы, учитывая разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.
2. Теории мотивации: содержательный и процессуальный подходы.
3. Воздействие на мотивацию работников с учетом различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия: этапы, факторы.
4. Традиционная система вознаграждения персонала: значение, цели.
5. Заработная плата: понятие, этапы процесса определения, формы и системы оплаты труда, принципы, льготы.
6. Нетрадиционные методы вознаграждения персонала. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.
7. Удовлетворенность трудом, как основной аспект в управлении трудовым поведением персонала.
8. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
9. Процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
10. Основные элементы системы мотивации труда персонала организации.

**Задания (тесты для проведения зачета)**

1. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, учитывают различное социальное и культурное происхождение в процессе взаимодействия, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность ориентированную на достижение определенных целей – это...

[ мотивация]

2. К функциям мотивации не относится:

производство и сбыт товаров  
побуждение к действию  
направление деятельности  
контроль и поддержание поведения

3. Определите последовательность процесса воздействия на мотивацию работников при учете разнообразия культур в процессе взаимодействия

Оценка потребностей.  
Определение факторов, влияющих на мотивацию.  
Построение мотивирующей рабочей среды.  
Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.  
Оценка эффективности воздействия.

4. Данный принцип мотивации утверждает: в основе деятельности человека лежит не один мотив, а несколько мотивов, между которыми устанавливаются определенные связи.

принцип полимотивированности  
принцип иерархической организации мотивов  
принцип справедливости  
принцип подкрепления

5. Данный принцип мотивации утверждает: в деятельности каждого человека мотивы имеют строгую иерархию, место которых может меняться

принцип иерархической организации мотивов  
принцип полимотивированности

принцип справедливости  
принцип подкрепления

6. Данный принцип мотивации утверждает: работники хотят, чтобы между и организацией устанавливались честные отношения. Люди постоянно сравнивают себя с другими, с прошлым опытом и делают вывод о справедливости или несправедливости со стороны руководства.

принцип справедливости  
принцип иерархической организации мотивов  
принцип полимотивированности  
принцип подкрепления

7. Данный принцип мотивации утверждает: необходимо использовать позитивное подкрепление – это использование стимулов, которые повышают вероятность желательного поведения работника.

принцип подкрепления  
принцип справедливости  
принцип иерархической организации мотивов  
принцип полимотивированности

8. Контекст профессиональной деятельности работников организаций, включающий как характеристики рабочих заданий, так и характеристики рабочей ситуации, учитывающие социальное и культурное происхождение персонала, которые оказывают воздействие на трудовую мотивацию работников – это ... рабочая среда

[мотивирующая]

9. Определите соответствие групп потребностей с точки зрения мотивации трудовой деятельности

Потребность в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний = Потребности в содержательности труда

Отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции = Потребности в общественной полезности работы

Потребность в заработке, адекватном трудовым усилиям работника; потребность в обеспечении достатка для своей семьи = Потребность в работе как источнике средств существования

Потребности, связанные с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом = Статусные потребности

10. Потребность в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний, способностей, умений и навыков; в самостоятельности, в повышении профессионального мастерства относится к

потребности в содержательности труда  
потребности в общественной полезности работы  
потребности в работе как источнике средств существования  
статусным потребностям

11. Отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции относят к  
потребности в общественной полезности работы  
потребности в содержательности труда  
потребности в работе как источнике средств существования  
статусным потребностям

12. Потребность в заработке, адекватном трудовым усилиям работника; потребность в обеспечении достатка для своей семьи; потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд, которые могут быть обеспечены организацией относят к  
потребности в работе как источнике средств существования  
потребности в общественной полезности работы  
потребности в содержательности труда  
статусным потребностям

13. Потребности, связанные с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом - потребности в общении, уважении и служебном росте относят к  
статусным потребностям  
потребности в работе как источнике средств существования  
потребности в общественной полезности работы  
потребности в содержательности труда

14. То, что вызывает определенные действия, его внутренние и внешние движущие силы; он определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека - это ...

[ мотив]

15. Выделяют два способа мотивации:  
прямой и косвенный  
скрытый и открытый  
линейный и функциональный  
двухступенчатый и трехступенчатый

16. К факторам, влияющим на трудовую мотивацию, не относится:  
характеристика политической ситуации в стране  
индивидуальные характеристики работников  
характеристика выполненной работы  
характеристика рабочей ситуации

17. К целям системы компенсации (вознаграждения) не относятся:  
рациональное распределение персонала в организации  
привлечение персонала в организацию  
сохранение сотрудников в организации  
стимулирование эффективного трудового поведения

18. Система вознаграждения бывает:  
традиционной и нетрадиционной  
линейной и функциональной  
открытой и закрытой  
прямой и косвенной

19. К бестарифной системе оплаты труда не относится:
- переменная заработная плата
  - оплата по конечному результату по коллективным расценкам
  - комиссионная оплата
  - система оплаты, основанная на «плавающих» ставках

20. Денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей – это  
[заработка плата]

21. Расположите последовательно этапы традиционного процесса определения заработной платы:

- описание рабочих мест
- классификация рабочих мест состоит в определении относительной ценности каждого из них для данной организации
- анализ рынка труда
- определение цены рабочего места
- установление заработной платы

22. Вознаграждение, получаемое сотрудником от организации, складывается из двух элементов - основного (заработной платы или оклада) и дополнительного (льгот), и остается постоянным в течение определенного, достаточно продолжительного промежутка времени, называется

- традиционная системой вознаграждения
- нетрадиционная системой вознаграждения
- линейной системой вознаграждения
- функциональной системой вознаграждения

23. Льготы в традиционной системе вознаграждения не включают:

- оплату за более высокий уровень знаний
- бесплатное питание
- медицинское страхование
- дополнительный отпуск
- отдых в санатории

24. К принципам системы вознаграждения не относится:

- сменяемости
- принцип внутреннего и внешнего равенства
- адекватность системы оплаты труда изменению условий ведения бизнеса
- принцип "прозрачности"

25. Вид вознаграждения, который состоит из доплат и (или) надбавок к тарифным ставкам и окладам за совмещение профессий и должностей, расширение зон обслуживания и т.п.; дополнительной переменной части, утверждаемой руководством предприятия; переменной части, зависящей от результатов труда работника любого подразделения предприятия, называется

- переменной заработной платой
- сдельной заработной платы
- групповой заработной платы
- плата за знания и компетенции

26. Вид вознаграждения, который состоит из вознаграждения по итогам работы подразделения; вознаграждения по итогам работы структурного подразделения;- вознаграждения по итогам работы компании называется

- групповой заработной платой
- сдельной заработной платы
- переменной заработной платы
- плата за знания и компетенции

27. Вознаграждение, при котором величина заработка определяется квалификацией, знаниями и навыками, называется

- плата за знания и компетенции
- групповой заработной платой
- сдельной заработной платы
- переменной заработной платы

28. К современным тенденциям в области вознаграждения не относится

групповая заработка

гарантия значительной части заработка вне зависимости от производительности

акцент на самостоятельном учете рабочего времени

применение практики участия в прибыли

индивидуализация размеров минимальной заработной платы каждого с учетом его заслуг

29. Средство немедленного или отсроченного платежа в результате оценки рабочей деятельности сотрудника - это

- поощрительные денежные выплаты
- оплата по конечному результату по коллективным расценкам
- комиссионная оплата
- система оплаты, основанная на «плавающих» ставках

30. Система платы за знания и компетенции определяется:

уровнем квалификации работника

уровнем конкурентоспособности организации

уровнем финансовой обеспеченности

уровнем инвестиций, вложенных в производство

Компетенция: УК-6. Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки

***Вопросы для устного опроса:***

**Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления**

1. Раскройте основные факторы, влияющие на труд, и определите приоритеты собственной деятельности.
2. Каковы закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы?
3. Каковы основные формы и виды занятости населения?
4. Дайте определение безработицы. Охарактеризуйте основные виды и формы безработицы, социально-экономические последствия.
5. Что такое аутсорсинг? Какова область его применение? Приведите примеры из российской и зарубежной практики.
6. Назовите проблемы, сдерживающие применение новых форм занятости.

7. Как можно совершенствовать свою профессиональную деятельность в настоящее время?

### Тема 5 Развитие персонала

1. Дайте понятие определению «адаптация» и укажите цели данного процесса.
2. Какие факторы влияют на эффективность адаптации?
3. Какие элементы входят в механизм управления трудовой адаптации?
4. Определите необходимость и сущность профессионального развития. На основе самооценки определите собственные перспективы профессионального развития.
5. С какими элементами технологии управления персоналом взаимодействует профессиональное развитие и каким образом?
6. В чем заключается отличие внепроизводственного обучения от внутрипроизводственного?
7. Какие преимущества и недостатки у самостоятельного обучения?
8. Из каких этапов состоит процесс профессионального развития?
9. Сформулируйте определение понятия «карьера», укажите ее виды.
10. Перечислите факторы, воздействующие на формирование карьеры, и определите собственные перспективы карьерного роста.

#### *Практические задания:*

### Тема 1 Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

1. Изучите состояние рынка труда в России в целом и Краснодарском крае – в частности за последние три года и заполните таблицу 1. Проанализировав данные, определите собственные перспективы деятельности на рынке труда.

Таблица 1. – Показатели состояния рынка труда

Показатели	Рынок труда России			Рынок труда Краснодарского края		
	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.
Численность постоянного населения, тыс. человек						
Численность рабочей силы, тыс. человек						
Численность безработных, тыс. человек						
Уровень общей безработицы (в % к экономически активному населению)						
Уровень регистрируемой безработицы на конец отчетного периода, %						
Количество вакансий, заявленных в органы службы занятости населения для трудоустройства на постоянные рабочие места, на конец периода, тыс. единиц						
Коэффициент напряженности на рынке труда на конец отчетного периода (число незанятых граждан, зарегистрированных в органах						

службы занятости, в расчете на одну вакансию), единиц						
-------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

## Тема 5 Развитие персонала

**1. Описание ситуации.** Задачами проведения организационного обучения персонала – приобретение или доработка специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решении перечисленных задач.

**Постановка задачи.** Определить, какой из методов, приведенных в таблице, может быть наилучшим для решения каждой из трёх задач:

- приобретение знаний;
- развитие способностей;
- изменение отношения.

**Методические указания.** Группу студентов разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим. При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для...?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы 1 возможно использование знака вопроса для того, чтобы отмечать неясное или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Таблица 1 – Использование методов обучения

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. Тренинги			
5. Дистанционное обучение			
6. Демонстрация приёмов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Самостоятельное изучение специальной литературы			
14. Обзор обратной связи			
15. «Круглые столы»			
16. Дискуссии			
17. Лекции			

18. Участие в специальных проектах			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			

После заполнения таблицы, разработайте собственный план профессионального развития с учетом изученных методов обучения.

## 2. Задача «Эффективность обучения»

**Исходные данные.** Компания «Стройинвест» занимается градостроительным производством. В компании работают 1500 человек. Объекты находятся в центре города, где невозможно применять старые технологии по возведению фундаментов зданий. Это приводит к необходимости применения новых технологий по возведению фундамента. Для того чтобы освоить эти технологии технологам и инженерам компании необходимо пройти обучение, причем для некоторых категорий это обучение можно осуществить за рубежом.

Для компании «Стройинвест» критерием эффективности обучения персонала будет являться минимальная стоимость обучения.

При расчете стоимости обучения необходимо учитывать, что его должны пройти следующие категории работников:

- а) технологии – 5 человек;
- б) инженеры – 4 человека.

Фирма по подготовке кадров «Кадры для вас», которая находится за рубежом, предлагает различные формы обучения для различных категорий работников. В числе её предложений:

1. Обучение с отрывом от основной работы стоит 40000 долл. за три месяца с учетом переезда до места учебы и оплатой проживания одного инженера за рубежом; одного технолога – 15000 долл. в течение одного месяца. Время обучения для технологов и инженеров не может быть сокращено, хотя если заказчик изъявляет желание его сократить, то фирма идет на индивидуальное обучение, но это повышает стоимость обучения на 10%.

В случае обучения от одной организации более трех человек, фирма «Кадры для вас» делает ей скидку в оплате в размере 10% от стоимости обучения для всех обучаемых работников.

2. Фирма по подготовке кадров предлагает также пакет видеоматериалов и набор инструкций для заочного обучения всех инженеров и технологов за 100000 долл.

Для повышения качества усвоенного материала фирма присыпает специалиста в Москву на консультирование из расчета 150 долл. за консультации в день, не считая стоимости перелета туда и обратно (800 долл.), проживание в гостинице и командировочные расходы (200 долл. в день). Срок проживания специалиста не может быть меньше двух недель.

### Постановка задачи.

1. Определить все варианты обучения для работников «Стройинвеста».
2. Рассчитать стоимость обучения по всем вариантам.
3. Определить, на какие параметры деятельности «Стройинвеста» будут влиять результаты обучения.
4. Определить возможные пути расчета эффективности обучения в процессе использования работников, повысивших свою квалификацию.

**Методические указания.** Для определения стоимости обучения необходимо проводить расчет по каждому варианту обучения всех категорий работников. Для этого предлагается затраты по вариантам необходимо занести в таблицу 2.

**Таблица 2 – Стоимость обучения компании «Стройинвест»**

№ п/п	Мероприятия	Расчет стоимости обучения
1 вариант:		
1		
2 вариант:		
1		

### **Тема 6 Управление мотивацией персонала**

1. Сопоставьте экономические и неэкономические методы стимулирования. Выберите наиболее подходящие способы стимулирования (не менее пяти) для следующих категорий работников:

- эколог;
- сотрудник правоохранительных органов;
- деятель искусства;
- аналитик;
- начальник службы управления персоналом коммерческой компании.

2. Раскройте суть различных форм и систем заработной платы. Определите виды работ, которым они подходят в наибольшей степени, заполните таблицу 1. Укажите, какие факторы должен учитывать менеджер при разработке политики вознаграждения.

**Таблица 1 – Формы и системы заработной платы**

№	Формы и системы заработной платы	Виды работ

### ***Вопросы к зачету:***

1. Трудовые ресурсы: понятие, структура, рынок труда.
2. Персонал как объект управления: признаки, структура, категории, приоритеты профессионального роста.
3. Адаптация персонала: понятие, цели, виды (производственные и внепроизводственные).
4. Процесс адаптации работника в организации: этапы, общая и специальная программы ориентации.
5. Эффективность адаптации работника в организации: факторы, условия, способы повышения эффективности на основе самооценки.
6. Управление процессом адаптации работника в организации: механизм, организационные решения, элементы технологии, принципы организации труда.
7. Показатели эффективности процесса адаптации работника в организации (объективные и субъективные), показатели успешной и низкой адаптации, типы поведения человека при его включении в организацию.
8. Профессиональное развитие персонала: понятие, мотивирующие факторы, значение.
9. Обучение персонала: понятие, виды (подготовка кадров, повышение их квалификации и переподготовка), концепции, направления.
10. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне его.
11. Оценка эффективности обучения работника в организации: значение, критерии, способы.
12. Профессиональная карьера: понятие, виды, факторы формирования.
13. Планирование карьеры: понятие, задачи, мероприятия, оценка эффективности, планирование профессиональной траектории с учетом требований рынка.

14. Резерв кадров: понятие, типы, принципы формирования, источники и исходные данные, этапы формирования.
15. Стимулирование труда: понятие, функции, классификация стимулов.

### ***Задания (тесты для проведения зачета)***

1. Совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве - это  
рынок труда  
система вознаграждения  
система стимулирования  
организационная культура
2. Трудоспособная часть населения страны которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги – это ...  
ресурсы  
[ трудовые ]
3. Совокупность физических и интеллектуальных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в определенных условиях существенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда это  
трудовой потенциал  
организационная культура  
концепция мотивации  
кадровое планирование
5. Соотнесите виды и понятия трудового потенциала  
объем, глубина и разносторонность знаний, квалификационный  
трудовых навыков и умений, обуславливающих = потенциал  
способность работника к труду определенного  
содержания и сложности
- творческие способности и склонности человека, = психофизиологический  
состояние здоровья, тип нервной системы,  
работоспособность, выносливость и пр.
- уровень гражданского сознания и социальной = личностный  
зрелости, ценностные ориентации, интересы,  
потребности в сфере труда, отношение к труду и пр.
5. Осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда.  
служащие  
рабочие  
специалисты  
технические исполнители

6. Осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда

- рабочие
- служащие
- специалисты
- технические исполнители

7. Исполнители, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание

- технические исполнители
- специалисты
- руководители
- рабочие

8. Экономический, статистический показатель, определяющий количество людей, относящихся к той или иной категории по определенному признаку – это

- численность персонала
- структура персонала
- трудовые отношения
- текущесть кадров

9. Внешняя побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь – это ...

[стимул]

10. Механизм, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда – это

- стимулирование труда
- мотивация персонала
- кадровое планирование
- кадровая политика

11. Стимулы трудового поведения по характеру стимулирования можно разделить на

- материальное и нематериальное стимулирование
- индивидуальное и коллективное
- прямое и косвенное
- моральное социальное

12. Стимулы трудового поведения по количеству участников стимулирования можно разделить на

- индивидуальное и коллективное
- материальное и нематериальное стимулирование
- прямое и косвенное
- моральное социальное

13. Адаптация - это

взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда

наука о наиболее общих проблемах специфически человеческих взаимоотношений  
отрасль обществознания и человековедения

14. Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда – это

[адаптация]

15. К основным целям адаптации персонала не относится  
рациональное распределение персонала в организации  
уменьшение стартовых издержек  
снижение озабоченности у новых работников  
развитие удовлетворенности работой  
сокращение текучести кадров

16. Адаптация для лиц, не имеющих трудового опыта, называется  
первичной  
вторичной  
экономической  
психофизиологической

17. Специалисты выделяют два вида адаптации:  
производственную и внепроизводственную  
скрытую и открытую  
экономическую и политическую  
функциональную и действительную

18. Процесс, при котором происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни и ценностными ориентациями - ...  
адаптация

социально-психологическая  
экономическая  
организационно-административная  
санитарно-гигиеническая

19. Процесс, при котором происходит знакомство с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре - ... адаптация

организационно-административная  
социально-психологическая  
экономическая  
санитарно-гигиеническая

20. Установить соответствие показателей адаптации ее видам

Профессиональная	=	Освоение навыков работы
Психофизиологическая	=	Освоение ритма работы
Экономическая	=	Четкое представление о системе вознаграждения
Социально-психологическая	=	Включение работника в систему взаимоотношений с коллективом

21. К внепроизводственной адаптации не относится

адаптация профессиональных возможностей  
адаптация к бытовым условиям  
адаптация к внепроизводственному общению с коллегами  
адаптация в период отдыха

22. Определите последовательность процесса адаптации работника в организации  
Оценка уровня подготовленности новичка.

Ориентация  
Действительная адаптация  
Функционирование

23. В состав объективных показателей эффективности адаптации не входят:  
оценка работником своего отношения к профессии и квалификации  
соответствие навыков требованиям рабочего листа  
уровень нервной перегрузки  
степень утомляемости

24. Показатели адаптации, которые характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями, называются  
субъективными  
объективными  
прямыми  
косвенными

25. К основным субъективным показателям не относятся:  
соответствие навыков требованиям рабочего листа  
оценка работником своего отношения к профессии и квалификации  
отношение с коллективом сотрудников, с руководством  
ощущение своего самочувствия, условий и тяжести труда

26. В состав объективных показателей эффективности адаптации входят:  
уровень нервной перегрузки  
оценка работником своего отношения к профессии и квалификации  
отношение с коллективом сотрудников, с руководством  
ощущение своего самочувствия, условий и тяжести труда;

27. Подсистема управления развитием персонала осуществляет:  
повышение квалификации кадров  
разработку форм участия персонала в прибылях  
обеспечение охраны здоровья работников  
формирование новой организационной структуры  
обеспечение персонала информацией

28. Процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенций – это профессиональное

[ развитие]

29. К выгодам профессионального развития для сотрудников относят  
рост уровня удовлетворенности трудом  
снижение текучести кадров  
повышение ценности основного ресурса

улучшение организационной культуры

30. К выгодам профессионального развития для организации относят  
улучшение организационной культуры  
рост уровня удовлетворенности трудом  
повышение уровня мотивации к труду  
расширение карьерных перспектив

31. Обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности – это

повышение квалификации  
переподготовка кадров  
профессиональное просвещение  
подготовка кадров

32. Обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда – это

переподготовка кадров  
повышение квалификации  
профессиональное просвещение  
подготовка кадров

33. Планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения – это

подготовка кадров  
переподготовка кадров  
повышение квалификации  
профессиональное просвещение

34. Начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности - это:

профессиональное просвещение  
профессиональная информация  
профессиональная консультация  
профессиональный отбор

35. Установите соответствие особенностей методов обучения

Ротация	=	систематическая смена рабочего места
Семинары	=	активный метод, предполагающий дискуссию
Производственный	=	ознакомление обучающегося с новой
инструктаж		рабочей обстановкой

36. Определение целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению - это

планирование карьеры  
управление карьеры  
планирование потребности в персонале  
управление адаптацией

37. К этапам деловой карьеры не относится  
планируемый  
предварительный  
становления  
продвижения

38. К видам деловой карьеры относятся:  
профессиональная и внутриорганизационная  
внутренняя и внешняя  
профессиональная и специализированная  
профориентационная и учебная

39. К первой стадии развития деловой карьеры относится  
предварительная стадия, связанная с обучением в школе  
первоначальная стадия, включающая получение профессии и перехода с одной ра-  
боты на другую  
стадия стабильной работы  
стадия остановки, предусматривающая прекращение активной работы

40. Расположите последовательно этапы формирования резерва кадров:  
подготовка плана освобождения ключевых должностей  
отбор кандидатов в резерв  
подготовка планов развития.  
реализация планов развития  
назначение на должность

41. Часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации – это кадров  
[резерв]

42. Группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе, в рамках новых направлений - это  
резерв развития  
резерв функционирования  
активный резерв  
пассивный резерв

43. Группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации - это  
резерв функционирования  
резерв развития  
активный резерв  
пассивный резерв

44. Кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время - это  
активный резерв  
резерв функционирования  
резерв развития  
пассивный резерв

45. Кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года - это  
пассивный резерв  
активный резерв  
резерв функционирования  
резерв развития

46. Резерв специалистов для выдвижения на ключевые позиции - это  
резерв на выдвижение  
управленческий резерв  
резерв функционирования  
резерв развития

47. Резерв движения по лестнице руководящих должностей - это  
управленческий резерв  
резерв на выдвижение  
резерв функционирования  
резерв развития

48. Установите соответствие видов резерва персонала

по виду деятельности	=	резерв развития и функционирования
по времени назначения	=	активный и пассивный резерв
по категории персонала	=	резерв на выдвижение, управленческий резерв

49. К факторам формирования деловой карьеры не относится  
политическая среда  
личность работника  
профессиональная среда  
внебиротная среда

50. К видам резерва персонала не относится  
резерв влияния  
резерв развития  
резерв функционирования  
активный резерв

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

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся на зачете производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

**Опрос** - это средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемыми дисциплинами, позволяет определить объем знаний обучающегося по определенному разделу.

#### **Критерии оценки знаний студента при проведении письменного и устного опроса**

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, 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 студенту, 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 студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на опрос вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

**Доклад** – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний. Сопровождается презентацией материала.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

#### **Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом**

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью есть несоответствия (отступления) в основном не соответствует	2 1 0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурно, обеспечивает структурно, не обеспечивает не структурировано, не обеспечивает	2 1 0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту рассказ с обращением к тексту чтение с листа	2 1 0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов доступно с уточняющими вопросами недоступно с уточняющими вопросами	2 1 0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна целесообразность сомнительна не целесообразна	2 1 0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюден (не превышен) превышение без замечания превышение с замечанием	2 1 0

Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные некоторые ответы нечёткие все ответы нечёткие/неполные	2 1 0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно иногда был неточен, ошибался не владеет	2 1 0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы ответил на большую часть вопросов не ответил на большую часть вопросов	2 1 0

### **Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:**

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

### **Дискуссия**

**Дискуссия** – оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

На занятиях применяется тематическая дискуссия, которая связана с обсуждением вопросов по теме и должна соответствовать следующим критериям:

- обязательно подготовка к дискуссии заранее;
- ответы должны быть четкими и аргументированными;
- наличие ведущего дискуссии, в обязанности которого входит определение границ проблемного поля, планирование регламента работы, контроль за ходом дискуссии, подведение итогов;
- итог в дискуссии должен быть подведен.

### **Критерии оценивания дискуссии:**

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы участников, соблюдает регламент выступления.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не принимает участия в обсуждении.

**Дискуссия** может проводиться в виде мозгового штурма. Это метод активизации творческого мышления в группе при котором принимается любой ответ обучающегося на заданный вопрос. Важно не давать оценку высказываемым точкам зрения сразу, а принимать все и записывать мнение каждого на доске или листе бумаги. Участники должны знать, что от них не требуется обоснований или объяснений ответов.

«Мозговой штурм» применяется, чтобы выяснить информированность и/или отношение участников к определенному вопросу, а также для получения обратной связи.

Алгоритм проведения мозгового штурма по каждой из перечисленных тем:

1. Магистранты получают вопрос для обсуждения.

2. Преподаватель предлагает всем поочередно высказать свои мысли по этому поводу.

3. Все прозвучавшие высказывания принимаются без возражений и записываются на доске. Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся неясными. Идея записывается именно так, как она прозвучала из уст участника.

4. Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников.

5. Участники мозгового штурма обобщают под руководством преподавателя какие, по их мнению, выводы можно сделать из получившихся результатов и как это может быть связано с темой тренинга. После завершения «мозговой атаки» (которая не должна занимать много времени, в среднем 4-5 минут), необходимо обсудить все варианты ответов, выбрать главные и второстепенные.

Оценивание осуществляется преподавателем совместно с обучающимися при помощи заполнения таблицы

#### **Критерии оценивания дискуссии**

Критерии	Максимальная оценка	Оценка группы	Оценка преподавателя
Выявление проблемы	10		
Актуальность информации	10		
Эффективность и обоснованность предложений	10		
Последовательность и систематичность изложения	10		
Новизна предложения	10		
Соблюдение регламента	10		

#### **Практические задания**

Практическое задание – это средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводить анализ полученного результата работы, которая осуществляется в виде выполнения практических заданий

Цель практических заданий - обобщить теоретические знания по теме, развивать умения использовать теоретические знания для решения практических задач.

#### **Критерии оценки знаний обучающегося при выполнении практических заданий**

**Оценка «отлично» выставляется** обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания исследуемого предмета 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, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, нарушения логической последовательности в решении задач, но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который не знает большей части материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

#### **Тестирование**

Тестирование – это исследовательский метод, который позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков обучающихся, а также их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения испытуемым ряда специальных заданий.

**Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.**

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

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

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

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

**Заключительный контроль**

Заключительный контроль (промежуточная аттестация) подводит итоги изучения дисциплины «Управление персоналом»

Учебным планом по данной дисциплине предусмотрен зачет.

Вопросы, выносимые на зачет, доводятся до сведения обучающихся не позднее, чем за месяц до сдачи зачета.

**Критерии оценки знаний при проведении зачета.**

**Оценки «зачтено» и «незачтено»** выставляются по дисциплинам, формой заключительного контроля которых является зачет. При этом оценка «зачтено» должна соответствовать параметрам любой из положительных оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно»), а «незачтено» — параметрам оценки «неудовлетворительно».

**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. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организаций: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>

2. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организаций: методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/89499.html>

3. Чулanova, O. L. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебник / O.L. Чуланова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 368 с. — DOI 10.12737/1009602. - ISBN 978-5-16-014886-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009602>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Кузьминов, А. В. Современные проблемы управления персоналом: учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. — 48 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/89497.html>

2. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М. И. Бухалков. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 191 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-010654-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006759>

3. Степанова, С. М. Кадровые ресурсы. Актуальные вопросы управления: учебное пособие / С. М. Степанова, Н. Ю. Челнокова, О. К. Луховская. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 146 с. — ISBN 978-5-4486-0213-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/73330.html>

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

№	Наименование	Тематика
1	IPRbook	Универсальная
2	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная
3	Znarium.com	Универсальная

### **Перечень Интернет сайтов:**

- Официальный сайт Минтруда России <https://mintrud.gov.ru/>
- Федеральный образовательный портал Экономика Социология Менеджмент - <http://ecsocman.hse.ru/net/16000475/>
- Официальный сайт журнала «Управление персонала» - <https://www.top-personal.ru/>
- Официальный сайт по кадровому делопроизводству - <https://www.kadroviq-praktik.ru/>

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

1. Управление персоналом: метод. рекомендации к выполнению самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки 05.04.06 Экология и природопользование / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях.– Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).
2. Управление персоналом: метод. рекомендации к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению подготовки 05.04.06 Экология и природопользование / С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях.– Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).
3. Управление персоналом: метод. указания к выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения по направлению 05.04.06 Экология и природопользование / сост. С. Н. Сычанина, Р. А. Шичиях.– Краснодар : КубГАУ, 2021 (в разработке).

## **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 ПО

<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</b>	<b>Тематика</b>	<b>Электронный адрес</b>
1	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>
2	Консультант	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3.	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://lib.kubsau.ru/">https://lib.kubsau.ru/</a>

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

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

Входная группа в главный учебный корпус и корпус зоотехнического факультета оборудован 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. Корпуса оснащены противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

№ 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 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, предусмотренной 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 — 101м <sup>2</sup> ; посадочных мест — 95; учебная аудитория для проведения учебных занятий, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.  Помещение №114 ЗОО, площадь — 43м <sup>2</sup> ; посадочных мест — 25; учебная аудитория для проведения учебных занятий, 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, 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
С нарушением зрения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– 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.;</li> </ul> <p>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.</p>
С нарушением слуха	<ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li> </ul> <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>
С нарушением опорно-двигательного аппарата	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.;</li> <li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– 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.</li> </ul>

### **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 ААААО-ПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

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

#### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскопечатную 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», «прожектор» 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, обеспечивается 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 плоскопечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию верbalного материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, гlosсарий;
- 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.