

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

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

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан экономического  
факультета



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

**Рабочая программа дисциплины**

**Управление человеческими ресурсами**

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

**Направление подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»**

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

**Уровень высшего образования  
Бакалавриат**

**Форма обучения  
Очная, заочная**

**Краснодар  
2022**

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


Автор:  
канд. экон. наук., доцент



И.И. Саенко

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

Заведующий кафедрой  
д-р. экон. наук, профессор



А.В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 18 апреля 2022 г., № 11.

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



А.В. Толмачев

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



А.П. Соколова

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

**Целью** освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является изучение основных понятий, принципов и методов работы с кадрами в организациях, что позволяет раскрыть закономерности поведения людей в процессе трудовой деятельности и структурировать действия и отношения в коллективе для достижения высокой производительности труда и развития личности работников.

### **Задачи дисциплины**

- формирование представлений о сущности управления человеческими ресурсами, роли кадровой политики в инновационной деятельности;
- приобретение знаний в области использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- приобретение знаний в организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;
- умение проектировать организационные структуры, а так же участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций;
- планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- овладение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

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

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

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

ПК-1 – владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе зна-

ния процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

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

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

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

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

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

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

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

## Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
1.	<b>Место и роль управления человеческими ресурсами в организации.</b> Трудовые ресурсы. Человеческие ресурсы. Персонал организации. Трудовой потенциал организации. Социально-трудовые отношения. Рынок труда и занятость. Структурирование рынка труда. Государственная система управления трудовыми ресурсами. Обзор программных продуктов, используемых в процессе изучения дисциплины: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint).	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	4	-	4	-	8
2.	<b>Методология управления человеческими ресурсами в инновационной деятельности.</b> Концепции управления человеческими ресурсами и концепции управления персоналом. Методы управления человеческими ресурсами. Методы построения систем управления человеческими ресурсами организации.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	8
3.	<b>Система управления персоналом в инновационной деятельности.</b> Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами: понятие, стадии, характеристика этапов. Цели и функции управления человеческими ресурсами. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	4	-	2	-	8
4.	<b>Обеспечение системы управления персоналом организации.</b> Кадровое и документационное обеспечение управления чело-	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	4	-	2	-	8

	веческими ресурсами на предприятии. Информационное и техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Нормативно-методическое обеспечение.							
5.	<b>Планирование работы с персоналом организации.</b> Основы кадрового планирования в организации. Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Уровни кадрового планирования. Требования к планированию. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала. Прогнозирование и планирование потребности в персонале. Планирование показателей по труду и его производительности. Нормирование труда и расчет численности персонала.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	4	-	2	-	8
6.	<b>Наём, подбор и оценка персонала в инновационной деятельности.</b> Отбор, прием и наем персонала. Политика набора персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Выбор источников найма персонала. «Паб-лик рилейшенз» в области персонала.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	6
7.	<b>Профорентация и адаптация персонала.</b> Адаптация новых работников. Управление адаптацией работников. Управление адаптацией работников. Процедура оценки и аттестации.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2		4		4
8.	<b>Управление трудовым поведением.</b> Теории поведения индивида в организации. Мотивация трудовой деятельности. Сущность мотивации и стимулирования. Материальное и нематериальное стимулирование. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности. Этика деловых отношений. Организационная культура и методы управления организационной культурой. Управление конфликтами и стрессами. Безопасность деятельности персо-	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	6

	нала. Условия труда. Дисциплина труда и управление текучестью кадров.							
9.	<b>Управление психологическим климатом коллектива.</b> Факторы, влияющие на психологический климат. Виды психологического климата. Управление психологическим климатом.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	6
10.	<b>Технология управления развитием человеческих ресурсов в инновационной деятельности.</b> Управление социальным развитием. Социальная защита, функции социальной службы. Организация обучения персонала. Виды и методы обучения персонала. Организация обучения и классификация форм обучения. Организация проведения аттестации. Управление деловой карьерой в организации. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Управление кадровым резервом. Управление нововведениями в работе по развитию человеческих ресурсов.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	6
11.	<b>Оценка результатов и эффективность деятельности персонала.</b> Оценка затрат на персонал организации. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом: оценка социальных и экономических результатов, оценка затрат.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	6
12.	<b>Стратегическое управление человеческими ресурсами в инновационной деятельности.</b> Основные положения стратегии развития организации как основа проектирования систем управления человеческими ресурсами. Система стратегического управления человеческими ресурсами. Стратегия управления. Реализация стратегии управления человеческими ресурсами.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	7	2	-	2	-	9
Итого				32	-	30	-	79

## Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
1.	<b>Место и роль управления человеческими ресурсами в организации.</b> Трудовые ресурсы. Человеческие ресурсы. Персонал организации. Трудовой потенциал организации. Социально-трудовые отношения. Рынок труда и занятость. Структурирование рынка труда. Государственная система управления трудовыми ресурсами. Обзор программных продуктов, используемых в процессе изучения дисциплины: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint).	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	-	-	10
2.	<b>Методология управления человеческими ресурсами.</b> Концепции управления человеческими ресурсами и концепции управления персоналом. Методы управления человеческими ресурсами. Методы построения систем управления человеческими ресурсами организации.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	-	-	10
3.	<b>Система управления персоналом.</b> Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами: понятие, стадии, характеристика этапов. Цели и функции управления человеческими ресурсами. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	-	-	10
4.	<b>Обеспечение системы управления персоналом организации.</b> Кадровое и документационное обеспечение управления	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	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	Самостоятельная работа
	человеческими ресурсами на предприятии. Информационное и техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Нормативно-методическое обеспечение.							
5.	<b>Планирование работы с персоналом организации.</b> Основы кадрового планирования в организации. Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Уровни кадрового планирования. Требования к планированию. Кадровый контроллинг. Оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала. Прогнозирование и планирование потребности в персонале. Планирование показателей по труду и его производительности. Нормирование труда и расчет численности персонала.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	2	-	10
6.	<b>Наём, подбор и оценка персонала.</b> Отбор, прием и наем персонала. Политика набора персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Выбор источников найма персонала. «Паблик рилейшенз» в области персонала.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	2	-	10
7.	<b>Профориентация и адаптация персонала.</b> Адаптация новых работников. Управление адаптацией работников. Управление адаптацией работников. Процедура оценки и аттестации.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	-	-	10
8.	<b>Управление трудовым поведением.</b> Теории поведения индивида в организации. Мотивация трудовой деятельности. Сущность мотивации и стимулирования. Материаль-	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	-	-	10

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	ное и нематериальное стимулирование. Управление мотивацией и стимулирование трудовой деятельности. Этика деловых отношений. Организационная культура и методы управления организационной культурой. Управление конфликтами и стрессами. Безопасность деятельности персонала. Условия труда. Дисциплина труда и управление текучестью кадров.							
9.	<b>Управление психологическим климатом коллектива.</b> Факторы, влияющие на психологический климат. Виды психологического климата. Управление психологическим климатом.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	2	-	10
10.	<b>Технология управления развитием человеческих ресурсов</b> Управление социальным развитием. Социальная защита, функции социальной службы. Организация обучения персонала. Виды и методы обучения персонала. Организация обучения и классификация форм обучения. Организация проведения аттестации. Управление деловой карьерой в организации. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Управление кадровым резервом. Управление нововведениями в работе по развитию человеческих ресурсов.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	2	-	2	-	10
11.	<b>Оценка результатов и эффективность деятельности персонала.</b> Оценка затрат на персонал организации. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	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	Самостоятельная работа
	технологии управления персоналом: оценка социальных и экономических результатов, оценка затрат.							
12.	<b>Стратегическое управление человеческими ресурсами.</b> Основные положения стратегии развития организации как основа проектирования систем управления человеческими ресурсами. Система стратегического управления человеческими ресурсами. Стратегия управления. Реализация стратегии управления человеческими ресурсами.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2	8	-	-	2	-	15
Итого				4	-	12	-	125

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

Саенко И. И. Управление человеческими ресурсами: метод. рекомендации по проведению практических занятий, организации самостоятельной и научно-исследовательской работы для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / И. И. Саенко. – Краснодар.: КубГАУ. – 2018. – 61 с.

Режим доступа:

[https://edu.kubsau.ru/file.php/123/MU\\_Upravlenie\\_chelovecheskimi\\_resursami\\_Saenko\\_I\\_I\\_377844\\_v1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/123/MU_Upravlenie_chelovecheskimi_resursami_Saenko_I_I_377844_v1_.PDF)

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

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

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

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

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>ОПК-3- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</b>					
<p><b>Знать;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Сущность управления человеческими ресурсами, роль кадровой политики в инновационной деятельности</li> <li>– Стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</li> <li>– Принципы формирования кадров высокой квалификации в процессе осуществления инновационной деятельности</li> </ul>	<p>Не имеет представление о сущности управления человеческими ресурсами, роль кадровой политики в инновационной деятельности;</p> <p>стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>принципы формирования кадров высокой квалификации в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Фрагментарные представления о сущности управления человеческими ресурсами, роль кадровой политики в инновационной деятельности;</p> <p>стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>принципы формирования кадров высокой квалификации в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Знает сущность управления человеческими ресурсами, роль кадровой политики в инновационной деятельности;</p> <p>стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>принципы формирования кадров высокой квалификации в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Свободное и уверенное систематическое представления о сущности управления человеческими ресурсами, роль кадровой политики в инновационной деятельности;</p> <p>стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>принципы формирования кадров высокой квалификации в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Кейс-задания, задачи, эссе, контрольная работа, реферат, тесты, вопросы и задания для проведения экзамена</p>
<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Разрабатывать стратегию</li> </ul>	<p>Не умеет разрабатывать стратегию</p>	<p>Фрагментарные способности разрабатывать</p>	<p>Умеет разрабатывать стратегию</p>	<p>Владеет навыками разработки страте-</p>	

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

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

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

<b>Знать:</b> – Общие тенденции на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной профессии (долж-	Не имеет представления об общих тенденциях на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной про-	Фрагментарные представления об общих тенденциях на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной про-	Неполное представление об общих тенденциях на рынке труда и в отдельной отрасли, конкретной про-	Свободное и уверенное систематическое представления об общих тенденциях на рынке труда и в отдельной	Кейс-задания, задачи, эссе, контрольная работа, реферат,
------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ности, специальности) – Основы психологии и социологии труда – Нормы этики делового общения – Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала – Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций – Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала – Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок	фессии (должности, специальности); основах психологии и социологии труда; нормах этики делового общения; системе, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; методах определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; системах, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядке разработке планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок	фессии (должности, специальности); основах психологии и социологии труда; нормах этики делового общения; системе, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; методах определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; системах, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядке разработке планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок	фессии (должности, специальности); основах психологии и социологии труда; нормах этики делового общения; системе, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; методах определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; системах, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядке разработке планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок	отрасли, конкретной профессии (должности, специальности); основах психологии и социологии труда; нормах этики делового общения; системе, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; методах определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; системах, методах и формах материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядке разработке планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок	тесты, вопросы и задания для проведения экзамена
<b>Уметь:</b> – Соблюдать нормы этики	Не умеет соблюдать нормы этики де-	Фрагментарные способности соблюдать	Умеет соблюдать нормы этики	Владеет навыками соблюдать	



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

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

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

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

#### Кейс-задания (приведены примеры)

##### *Кейс-задание 1.*

В организации есть руководитель отдела (РО), у которого в подчинении несколько руководителей групп (РГ); в каждой группе – от 5 до 10 линейных сотрудников. Ситуация на сегодняшний день такова: руководитель отдела проводит в офисе 10–11 часов ежедневно, к концу года работал из последних сил и крайне неудовлетворен ни своей результативностью, ни своим эмоционально-физическим состоянием. Руководитель устал и ищет варианты выхода из ситуации цейтнота. Руководители групп также проводят в офисе 10–11 часов ежедневно и много работают. Однако показатели их работы сильно различаются: частью руководителей групп план года выполнен и перевыполнен, другая часть руководителей плановых результатов достичь не смогла.

Еженедельно руководителю отдела приходится решать следующие задачи:

1. планировать работу отдела;
2. организовывать процесс работы;
3. контролировать процесс выполнения поставленных задач;
4. выдвигать новые идеи по работе отдела;
5. встречаться с сотрудниками (старшими и/или младшими) в неформальной обстановке, выступая в качестве наставника и помогая развиваться им самим и развивать их практику;
6. общаться с клиентами по телефону;
7. лично выезжать на встречи с клиентами;
8. распределять клиентов среди РГ;
9. проводить совещания с РГ;
10. участвовать в совещаниях групп;
11. участвовать в совещаниях отделов;
12. участвовать в других совещаниях;
13. проводить обучение линейных сотрудников;
14. общаться с линейными сотрудниками, помогая им решать их вопросы;
15. интервьюировать потенциальных кандидатов на должности в своем отделе;
16. готовить отчеты для вышестоящих руководителей и защищать свои интересы, отраженные в отчетах, на совещаниях и т. п. (перечень задач неполный).

**Задания:**

Разработайте мероприятия по оптимизации работы РО и РГ.

Распределите между РО и РГ стоящие задачи и делегируйте полномочия с учетом личной ответственности, с целью повышения эффективности выполнения работы.

***Кейс-задание 2.***

Администратор кафе «Воды Логидзе» внимательно оценила себя и свою смену и решила, что она должна делегировать подчиненным больше своих обязанностей по следующим причинам.

1. Она работает 60 часов в неделю вместо 40.
2. Из-за большой нагрузки и попыток успеть все вовремя у нее сложились очень напряженные отношения с некоторыми подчиненными.
3. Она плохо спит из-за постоянных волнений и усталости.
4. Она понимает, что, занимаясь всем, она не успевает заниматься самым главным – развитием и управлением кафе.

Прошлой ночью она потратила три часа, пытаясь составить список обязанностей, которые она могла бы делегировать семерым своим подчиненным.

1. Еженедельный отчет, подготовка которого занимает пятьдесят минут.

Этот отчет можно было бы легко поручить менеджеру, но тогда он познакомится с некоторыми цифрами выплат и взаиморасчетов с поставщиками, которые до этого времени не были известны сотрудникам. Хотя в этих

сведениях и нет секрета, однако администратор чувствует, что она может потерять контроль, если все будут знать, что происходит.

2. Ежедневные совещания, которые она всегда с удовольствием проводит.

Она хотела бы оставить эту работу себе, так как эти совещания, по ее мнению, сближают ее с подчиненными и упрощают общение. Эти совещания занимают обычно около часа.

3. Ежедневная инвентаризация.

Инвентаризация занимает полтора часа. администратор уже пыталась делегировать эту работу, но это всегда заканчивалось тем, что она забирала ее назад, так как ворчание подчиненных раздражало ее больше, чем возможность сделать эту работу самой. Кроме того, подсчеты иногда оказывались неверными, и ей все равно приходилось самой переделывать всю работу.

4. Отправка по компьютерной сети заказа поставщикам.

Заказ необходимо отсылать каждый день в 16.00. Всего поставщиков трое. Администратор отказалась делегировать эту работу, так как, если заказ сделан недостаточно аккуратно, то она получит выговор от начальника.

5. Повседневная 10-минутная доставка специального отчета в главный офис.

Администратор оставил эту работу себе, так как это дает ей возможность выпить чашечку кофе и «поиграть немного в политику»

6. Принятие дисциплинарных мер.

Администратор должен принять некоторые дисциплинарные меры по отношению к служащему, постоянно опаздывающему на работу. Он с радостью бы передал это менеджеру.

7. Подготовка ежемесячного отчета.

Отчет подробно отражает достигнутые цели и задачи и содержит в себе комментарии к достигнутым результатам. Администратор всегда делал это сам, причины, по которой он не мог бы делегировать эту работу или часть ее, – нет.

8. Рекомендации по зарплате.

Администратор также должен подготовить рекомендации по зарплате на следующий год, и он считает, что бухгалтер смог бы помочь в этом.

**Задание:**

Укажите принципы делегирования полномочий, с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, для администратора по всем обязанностям.

## **Задачи (приведены примеры)**

### **Задача 1.**

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

Рассчитайте коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволив-

шихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности. Расчеты представить в виде таблицы.

Таблица 1 – Исходные данные

Причины текучести	Потенциальная текучесть	Фактическая текучесть
Неполное использование квалификационных возможностей работника, отсутствие перспектив для должностного продвижения	18	9
Неудовлетворенность оплатой труда	34	16
Режим труда не позволяет работать по совместительству, подрабатывать	19	5
Другие причины	12	2
Итого	83	32

Средняя списочная численность всех работников – 340 чел.

### Задача 2.

Спроектируйте организационную структуру, если общая численность персонала организации составляет 1500. Таблица 1 содержит варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а таблица 2 – варианты соотношения трудоемкости выполняемых различными подразделениями функций управления в рамках службы управления персоналом.

Таблица 1 – Соотношение общей численности персонала и численности службы управления персоналом

Общая численность персонала	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3-0,5%	1,0-1,05%	1,9-2,3%
1500 чел.			

Таблица 2 – Доля трудоемкости в общем объеме работ, %

Варианты	Подразделения службы управления персоналом					
	найма и увольнения	планирования	развития персонала	мотивация труда	юридических услуг	социальных льгот и выплат
1	10	40	30	5	10	5
2	15	25	15	20	10	15
3	15	15	50	12	3	5

### Задача 3.

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

Таблица 1 – Исходные данные

Мотив выбора предприятия	Предприятие 1	Предприятие 2
Совет родителей	10,3	15,8
Пример товарищей	3,6	9,9

Рекомендация учителей	1,7	3,2
Наличие на предприятии учебной базы	4,1	3,7
Режим работы, позволяющий совмещать работы с учебой	12,6	7,0
Предварительное знакомство с предприятием, характером будущей работы	12,5	6,5
Объявление в газете с приглашением на работу	16,8	7,0
Рекомендации городской службы занятости	6,3	4,6
Близость к месту жительства	15,8	12,9
Наличие общежития	7,6	12,3
Достаточно высокий уровень оплаты труда	25,6	41,0
Другие причины	6,8	3,2

Примечание: опрошенные могли указать не один мотив.

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

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

### **Темы эссе (приведены примеры)**

1. Креативные технологии в стратегическом управлении человеческими ресурсами.
2. Формирование стратегии развития бренда работодателя с ключевыми HR-процессами.
3. Стадии проектирования организационной структуры управления человеческими ресурсами.
4. Этапы внедрения в компанию принципов делегирования.
5. Правила делегирования. Создание договоренностей и закрепление ответственности.
6. Модель современной комплексной системы мотивации.
7. Мотивация персонала: что, кроме денег.
8. Мотивация и самомотивация.
9. Проблемы мотивации и стимулирования труда.
10. Теории поведения индивида в организации.
11. Организационная культура и методы управления организационной культурой.
12. Конфликт и методы его решения.
13. Решения стратегических и оперативных управленческих задач с помощью власти.
14. Групповая динамика. Неформальные группы.
15. Способы разрешения конфликтных ситуаций с помощью проектирования межличностных коммуникаций.

16. Этапы проектирования межличностных коммуникаций для разрешения конфликтных ситуаций.

17. Проектирование групповых и организационных коммуникаций для разрешения конфликтных ситуаций.

18. Управление социальными и производственными конфликтами и стрессами.

19. Признаки социального конфликта.

20. Анализ, диагностика, прогнозирование конфликтов.

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

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

23. Стратегия поведения в конфликте.

24. Модель поведения в конфликте Томаса - Киллмена.

25. Факторы, способствующие эффективному урегулированию организационных конфликтов.

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

1. Понятие организационной структуры управления.

2. Факторы, оказывающие воздействие на проектирование организационной структуры управления.

3. Классификация организационных структур управления.

4. Организационное проектирование управленческих структур.

5. Типы организационных структур и их характеристика.

6. Элементы проектирования организационной структуры.

7. Факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами.

8. Этапы делегирования полномочий.

9. Особенности делегирования полномочий.

10. Планирование потребности в персонале.

11. Мотивация персонала как составляющая социально-трудовых отношений.

12. Содержательные теории мотивации.

13. Процессуальные теории мотивации.

14. Материальная, трудовая и статусная мотивация персонала.

15. Заработная плата, ее место в мотивационном механизме.

16. Мотивирующая роль систем оплаты труда. организация премирования персонала.

17. Современные методы нематериальной мотивации трудовой деятельности.

18. Оценка персонала и ее мотивирующая роль.

19. Внешние факторы организационной среды, влияющие на особенности организационной культуры.



20. Внутренние факторы организационной среды, влияющие на особенности организационной культуры. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.

21. Влияние руководителей, неформальных лидеров и контингента сотрудников на особенности организационной культуры.

22. Взаимовлияние стратегического управления организацией и управления организационной культурой.

23. Причины и последствия конфликтов.

24. Стадии и механизм конфликтного процесса.

25. Модели поведения и типы конфликтных личностей.

26. Способы разрешения конфликтных ситуаций.

27. Этапы проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом.

28. Особенности разрешения конфликтных ситуаций в межкультурной среде.

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

1. Правила проектирования графической модели организационной структуры управления.

2. Показатели оценки фактических организационных структур управления.

3. Стратегические приоритеты в системе управления человеческими ресурсами региональной экономики.

4. Управление и делегирование полномочий: адаптация европейского опыта в российском бизнесе.

5. Делегирование как средство децентрализации управления человеческими ресурсами.

6. Аудит человеческих ресурсов и его роль в развитии организации.

7. Анализ трудовых показателей при аудите персонала организации.

8. Специфические функции управления мотивацией.

9. Современные технологии начисления мотивации: тантьема, грейд,

КРІ.

10. Алгоритм осуществления мотивирования.

11. Основные признаки формирования корпоративной культуры.

12. Особенности корпоративной культуры в Америке.

13. Особенности корпоративной культуры в Европе.

14. Особенности корпоративной культуры в Японии.

15. Особенности корпоративной культуры в России.

16. Классификация разновидностей корпоративной культуры по Бэку-Коуэну.

17. Адхократическая организационная культура.

18. Технология формирования организационной культуры.

19. Проблема соотношения *власти* и *лидерства* в управлении человеческими ресурсами.
20. Конфликтные факторы в современной России.
21. Конфликтные ситуации в малом бизнесе, торговле, межличностных отношениях.
22. Конфликты в коллективе, способы их анализа и урегулирования при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.
23. Разрешение социально-трудовых конфликтов и их профилактика при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.
24. Особенности развития конфликтов в организациях аграрного сектора, малого бизнеса или других отраслей экономики вашего региона .
25. Дестабилизирующие, конфликтогенные факторы в регионе или в муниципальном образовании.
26. Корпоративные конфликты в современной России.
27. Качество менеджмента в организации как условие предупреждения конфликтов
28. Деловая этика и этикет в предупреждении и разрешении конфликтов.
29. Конфликты в управлении персоналом на примере организации.
30. Нормативные механизмы разрешения конфликтов и их практическое применение в организациях малого бизнеса.
31. Диагностика конфликтов, способы анализа и оценки ситуации, применяемые в организациях.
32. Разрешение конфликтов в условиях антикризисного управления, банкротства на основе современных технологий управления персоналом.
33. Бенчмаркинг и реинжиниринг в управлении конфликтами.

### **Тесты (приведены примеры)**

Укажите сущность и роль решений в процессе управления персоналом:

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

Укажите организационные свойства управленческого решения:

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

Укажите последовательность реализации элементов управленческого процесса:

управленческая ситуация  
управленческое решение  
управленческие функции  
управленческие действия

Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов:

анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации = информационный

логические мыслительные операции = психологический

выбор методов разработки решения = организационный

нормативно-правовое обеспечение решения = юридический

Укажите причины возникновения управленческих решений:

а) ситуационные

б) инициативные

в) организационные

г) контрольные

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

а) формирует взаимосвязи в «дереве целей» и «дереве решений»

б) даёт право принятия решений

в) устанавливает последовательность и взаимосвязи в процессе разработки решений

г) составляет основу для создания эффективного процесса разработки решений

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

а) является критерием оценки руководителей

б) повышает качество решений

в) приводит к повышению производительности труда

г) вызывает уважение сотрудников

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

а) сокращает количество разработчиков, сужает область альтернатив

б) усложняет процесс разработки

в) ускоряет время разработки

г) снижает качество принятых управленческих решений

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

а) содействует эффективности разработки решения

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

Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:

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

Укажите характер целей аппарата управления ориентированного на принятие решений:

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

Укажите экономические аспекты принятия решений:

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

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

[управленческое решение]

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

[управление]

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

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

Укажите предмет риска при принятии решений:

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

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

Укажите причины для принятия решения о проведении аттестации работника:

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

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

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

Укажите основание для принятия решения по стимулированию труда персонала:

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

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

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

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Алгоритм проектирования структуры управления.
2. Линейная организационная структура управления.
3. Функциональная организационная структура управления.
4. Линейно-штабная организационная структура.

5. Разделение труда как элемент проектирования организационной структуры.

6. Департаментализация как элемент проектирования организационной структуры.

7. Распределение прав и ответственности как элемент проектирования организационной структуры.

8. Система стратегического управления персоналом организации.

9. Внешние и внутренние факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами.

10. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.

11. Планирование и анализ показателей по труду.

12. Сущность, принципы и особенности делегирования полномочий.

13. Механизм делегирования полномочий.

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

***Задание 1.***

Определите списочную численность распределителей работ в механо-сборочном цехе с числом основных рабочих в дневной смене 240 человек. В среднем каждый рабочий выполняет четыре операции в смену. Распределители связаны в своей работе с пятью участками и кладовыми цеха. Коэффициент сменности работы цеха - 1,7. Коэффициент невыходов распределителей - 1,15. Половина рабочих работает в бригадах (поправочный коэффициент - 0,65).

***Задание 2.***

Рассчитайте коэффициент структурной напряженности и среднее число подчиненных у одного руководителя, если количество структурных подразделений – 10, число сотрудников – 1380, число не руководящих кадров – 1212, число уволившихся работников за год – 96. Объем реализованной продукции – 3000 тыс. руб. Исходя из количества структурных подразделений примем численность руководителей 168.

***Задание 3.***

Определить численность линейных специалистов в цехе при построении организационной структуры управления, если норма управляемости для мастера – 35 человек, для старшего мастера – 140 человек, для начальника участка – 300 человек с учетом численности мастеров. Численность рабочих в цехе – 586 человек.

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

***Вопросы к экзамену:***

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

Процессуальные теории и механизмы мотивирования.

3. Внутренняя и внешняя мотивация.

Механизмы использования мотивации в практике управления.

Кластерный анализ человеческого капитала.

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

Разработка программы и плана аудита мотивационного состояния организации.

5. Методы мотивации.
6. Современные технологии начисления мотивационных вознаграждений.

7. Структурные элементы мотивации трудовой деятельности.

8. Специфика командной работы.

9. Технология создания трудовой команды.

10. Феномен «лидерство».

11. Традиционные подходы к лидерству.

12. Теории лидерских качеств.

13. Модели лидерства.

14. Концепции лидерского поведения.

15. Цели и функции лидера.

16. Типы лидеров.

17. Лидерство и власть.

18. Личностный ресурс в реализации лидерской позиции.

19. Основные компетенции в реализации лидерской позиции.

20. Модель компетенций лидера

21. Лидер и команда. Роли членов в команде.

22. Отличия команд от рабочих групп.

23. Жизненный цикл команды. Выращивание команд лидером.

24. Аудит человеческих ресурсов

25. Основные признаки и свойства организационной культуры

26. Функции организационной культуры.

27. Оценка силы организационной культуры.

28. Направления влияния организационной культуры.

29. Уровни изучения организационной культуры компании.

30. Методы изучения организационной культуры.

31. Практические рекомендации по изучению организационной культуры предприятия.

32. Практический опыт изучения организационной культуры.

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

*Задание 1.*

Рассчитайте среднюю списочную численность персонала. В первом полугодии рабочими цеха отработано 42 360 чел.-дней. Целодневные простои

составили 520 чел.-дней, а неявки на работу по всем причинам – 26 805 чел.-дней. Число календарных дней в первом полугодии – 181, в том числе рабочих дней – 128.

#### *Задание 2.*

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

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

#### **Вопросы к экзамену:**

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

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

##### *Задание 1.*

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



#### *Задание 2.*

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

#### *Задание 3.*

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

#### *Задание 4.*

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

#### *Задание 5.*

Рассчитайте, какой экономический эффект получит компания в год, устранив конфликтность в отделе продаж, если количество персонала составило 1625 человек, выручка – 1694 млн. руб.

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

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

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

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

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

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

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

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

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

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

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

Отметка «**отлично**» – задание выполнено в полном объеме с соблюде-

нием необходимой последовательности действий; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

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

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

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

### **Критерии оценивания выполнения эссе**

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

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

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

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

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

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

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

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно пра-

вильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

### **Критерии оценки на экзамене**

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

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

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

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

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

### **Основная учебная литература**

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

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

3. Панфилова, О. В. Управление персоналом: основы теории : учебное пособие / О. В. Панфилова. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. – 56 с. – Режим па: <https://www.iprbookshop.ru/118110.html>

### **Дополнительная учебная литература**

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

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

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

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

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

### Перечень ЭБС

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

### Перечень Интернет сайтов:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Саенко И. И. Управление человеческими ресурсами: метод. рекомендации по проведению практических занятий, организации самостоятельной и научно-исследовательской работы для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / И. И. Саенко. – Краснодар.: КубГАУ. – 2018. – 61 с.

Режим

доступа:

[https://edu.kubsau.ru/file.php/123/MU\\_Upravlenie\\_chelovecheskimi\\_resursami\\_Saenko\\_I\\_I\\_377844\\_v1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/123/MU_Upravlenie_chelovecheskimi_resursami_Saenko_I_I_377844_v1_.PDF)

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

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

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

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

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### **Перечень лицензионного программного обеспечения**

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

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

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

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

Входная группа в главный учебный корпус 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. Корпус оснащен 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, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
1	Управление человеческими ресурсами	<p>Помещение №221 ГУК, площадь — 101м<sup>2</sup>; посадочных мест — 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ;</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>Помещение №114 ЗОО, площадь — 43м<sup>2</sup>; посадочных мест — 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>	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
<i>С нарушением зрения</i>	<p>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>– 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.;</p> <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>
<i>С нарушением слуха</i>	<p>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</p> <p>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</p>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<p>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с</p>

электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

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

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

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «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 плоскостную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимнообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений**

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

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.