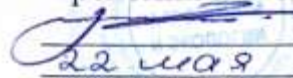


**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРОНОМИИ И ЭКОЛОГИИ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета  
агрономии и экологии

 А.А. Макаренко  
22 мая 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**

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

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Направление подготовки**

35.04.04 Агрономия

**направленность**

«Селекция и семеноводство»

**Уровень высшего образования**

магистратура

**Форма обучения**

очная

**Краснодар**

**2023**

Рабочая программа дисциплины «Управление человеческими ресурсами» разработана на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования 35.04.04 «Селекция и семеноводство», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 26 июля 2017 г. № 708.

Авторы:

доктор экон. наук, профессор



Е.Н. Ключко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.05.2023 г., протокол № 12

Заведующий кафедрой

доктор экон. наук, профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета агрономии и экологии от 15.05.2023, протокол № 5.

Председатель

методической комиссии

старший преподаватель

кафедры общего и

орошаемого земледелия



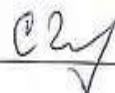
Е.С. Бойко

Руководитель

основной профессиональной

образовательной программы

доктор биолог. наук, доцент



С.В. Гончаров

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

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

### **Задачи дисциплины**

- формировать навыки разработки стратегии сотрудничества и организации работы команды для достижения поставленной цели;
- развивать навыки преодоления разногласий, споров и конфликтов, возникающих в коллективе;
- выработать умения участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- сформировать навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;
- сформировать навыки работы с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом;
- выработать умения управлять межличностными отношениями, формировать команды, развивать лидерство и исполнительность, выявлять таланты, определять удовлетворенность работой.

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

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

ОПК-6 – Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.

В результате изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии с профессиональными стандартами:

Профессиональный стандарт 234 «Агроном», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 20.09.2021 № 644н.

Обобщённая трудовая функция (ОТФ) - совокупность связанных между собой **трудовых функций**, сложившаяся в результате разделения **труда** в конкретном производственном или бизнес-процессе

ОТФ: Управление производством растениеводческой продукции

Трудовая функция (ТФ) – составная часть обобщенной **трудовой функции**, представляющая собой интегрированный и относительно автономный набор **трудовых** действий. **Трудовая функция** всегда имеет свой законченный результат, предмет деятельности, правила реализации, характерный набор инструментов или оборудования.

ТФ:

- Разработка стратегии развития растениеводства в организации;
- Координация текущей производственной деятельности в соответствии со стратегическим планом развития растениеводства.

Трудовое действие (ТД) – процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача.

Трудовые действия (основные):

- Планирование системы автоматизации процессов менеджмента в растениеводстве;
- Организация сбора и анализа первичной информации от подчиненных подразделений, необходимой для определения потребности в ресурсах;
- Определение потребности в земельных, материально-технических, финансовых и трудовых ресурсах для обеспечения запланированного объема производства растениеводческой продукции;
- Контроль производственной деятельности структурных подразделений и специалистов в рамках возглавляемого направления деятельности или крупного подразделения.

**Необходимые умения:**

- Пользоваться программным обеспечением для организации систем электронного документооборота, учета и отчетности
- Определять потребность в материально-технических, финансовых и трудовых ресурсах для выполнения планов производства
- Оценивать требования технологий сельскохозяйственного производства к обеспеченности трудовыми, материально-техническими и финансовыми ресурсами
- Осуществлять контроль соблюдения технологической дисциплины, требований охраны труда, природоохранных требований
- Пользоваться программным обеспечением для организации систем электронного документооборота, учета и отчетности

### 3 Место дисциплины в структуре АОПОП ВО

«Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной обязательной части учебного плана ОПОП ВО по подготовке обучающихся по направлению 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие»

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

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b> в том числе:	35	11
— аудиторная по видам учебных занятий	34	10
— лекции	18	4
— практические	16	6
- лабораторные	-	-
— внеаудиторная	1	1
— зачет	1	1
— экзамен	-	-
— защита курсовых работ (проектов)	-	-
<b>Самостоятельная работа</b> в том числе:	73	93
— курсовая работа (проект)	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	73	93
<b>Контроль</b>	-	4
<b>Итого по дисциплине</b>	108	108
в том числе в форме практической подготовки	-	-

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 3 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 2 курсе в 4 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 и трудоемкость (в часах)						
				Лек ции	в том числе в форме практи ческой подгот овки	Прак тиче ские занят ия	в том числе в форме практич еской подготов ки	Лабо ратор ные занят ия	в том числе в форме практи ческой подгот овки*	Самост оатель ная работа
1	<b>Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.</b> 1. Эволюция функции управления человеческими ресурсами. 2. Рынок труда, трудовые ресурсы, трудовой потенциал организации. 3. Человеческие ресурсы как объект управления.	УК-3, ОПК-6	3	2	-	2	-	-	-	7
2	<b>Сущность управления человеческими ресурсами</b> 1. Уровни управления человеческими ресурсами. 2. Методы управления человеческими ресурсами. 3. Система управления человеческими ресурсами	УК-3, ОПК-6	3	2	-	2	-	-	-	8
3	<b>Формирование человеческих ресурсов организации</b> 1. Сущность, цели, задачи и уровни кадрового планирования. 2. Организация процесса набора претендентов на вакантную должность. 3. Сущность и функции маркетинга персонала.	УК-3, ОПК-6	3	2	-	2	-	-	-	8

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
4	<b>Организация использования человеческих ресурсов</b> 1. Кадровая политика и стратегии управления человеческими ресурсами. 2. Сущность и принципы расстановки кадров. 3. Организация и нормирование труда.	УК-3, ОПК-6	3	2	-	2	-	-	-	8
5	<b>Развитие человеческих ресурсов</b> 1. Управление адаптации и оценка ее эффективности. 2. Сущность профессионального развития человеческих ресурсов 3. Планирование и управление карьерой в организации.	УК-3, ОПК-6	3	2	-	2	-	-	-	8
6	<b>Управление мотивацией человеческих ресурсов</b> 1. Понятие, способы и теории мотивации. 2. Сущность и задачи системы вознаграждения человеческих ресурсов. 3. Современные тенденции в области вознаграждения.	УК-3, ОПК-6	3	2	-	2	-	-	-	8
7	<b>Оценка эффективности управления человеческими ресурсами</b> 1. Понятие и цели	УК-3, ОПК-6	3	2	-	2	-	-	-	10

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	системы оценки человеческих ресурсов. 2. Основные показатели и методы деловой оценки. 3. Сущность и виды кадрового аудита.									
8	<b>Коммуникации в организации.</b> 1. Роль коммуникации в управлении. 2. Управление коммуникациями организации. 3. Управление конфликтами.	УК-3, ОПК-6	3	2	-	2	-	-	-	8
9	<b>Отношения в организации.</b> 1. Цели и задачи управления человеческими ресурсами в сфере отношений. 2. Стиль руководства. 3. Морально-психологический климат как один из показателей эффективности деятельности организации.	УК-3, ОПК-6	3	2	-	-	-	-	-	8
Итого				18		16				73

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу и трудоемкость (в часах)						
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа



1	<b>Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления.</b> 1. Эволюция функции управления человеческими ресурсами. 2. Рынок труда, трудовые ресурсы, трудовой потенциал организации. 3. Человеческие ресурсы как объект управления.	УК-3, ОПК-6	4	1	-	-	-	-	-	10
2	<b>Сущность управления человеческими ресурсами</b> 1. Уровни управления человеческими ресурсами. 2. Методы управления человеческими ресурсами. 3. Система управления человеческими ресурсами	УК-3, ОПК-6	4	1	-	1	-	-	-	10
3	<b>Формирование человеческих ресурсов организации</b> 1. Сущность, цели, задачи и уровни кадрового планирования. 2. Организация процесса набора претендентов на вакантную должность. 3. Сущность и функции маркетинга персонала.	УК-3, ОПК-6	4	-	-	1	-	-	-	10
4	<b>Организация использования человеческих ресурсов</b> 1. Кадровая политика и стратегии управления человеческими ресурсами. 2. Сущность и принципы расстановки кадров. 3. Организация и нормирование труда.	УК-3, ОПК-6	4	1	-	-	-	-	-	10

5	<b>Развитие человеческих ресурсов</b> 1. Управление адаптации и оценка ее эффективности. 2. Сущность профессионального развития человеческих ресурсов 3. Планирование и управление карьерой в организации.	УК-3, ОПК-6	4	-	-	1	-	-	-	10
6	<b>Управление мотивацией человеческих ресурсов</b> 1. Понятие, способы и теории мотивации. 2. Сущность и задачи системы вознаграждения человеческих ресурсов. 3. Современные тенденции в области вознаграждения.	УК-3, ОПК-6	4	-	-	1	-	-	-	10
7	<b>Оценка эффективности управления человеческими ресурсами</b> 1. Понятие и цели системы оценки человеческих ресурсов. 2. Основные показатели и методы деловой оценки. 3. Сущность и виды кадрового аудита.	УК-3, ОПК-6	4	1	-	-	-	-	-	10
8	<b>Коммуникации в организации.</b> 1. Роль коммуникации в управлении. 2. Управление коммуникациями организации. 3. Управление конфликтами.	УК-3, ОПК-6	4	-	-	1	-	-	-	10

9	<b>Отношения в организации.</b> 1. Цели и задачи управления человеческими ресурсами в сфере отношений. 2. Стиль руководства. 3. Морально-психологический климат как один из показателей эффективности деятельности организации.	УК-3, ОПК-6	4	-	-	1	-	-	-	13
Итого				4	-	6	-	-	-	93

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

1. Управление человеческим ресурсами: метод. рекомендации по самостоятельной работе обучающихся по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие» / сост. Е.Н. Ключко, Е.А. Бритикова. – Краснодар : КубГАУ, 2023. – 33 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119> Образовательный портал КубГАУ, кафедра менеджмента

2. Управление человеческим ресурсами: метод. указания для контактной работы обучающихся по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие» / сост. Е.Н. Ключко, Е.А. Бритикова. – Краснодар : КубГАУ, 2023. – 45 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119> Образовательный портал КубГАУ, кафедра менеджмента

3. Управление человеческим ресурсами: рабочая тетрадь для обучающихся по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие» / сост. Е. Н. Ключко, Е. А. Бритикова. – Краснодар : КубГАУ, 2023. – 50 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119> Образовательный портал КубГАУ, кафедра менеджмента

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

Номер семестра *	Этапы формирования компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
------------------	--

Номер семестра*	Этапы формирования компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
3	<i>Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами</i>
4	Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-6	Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.
3	<i>Б1.О.06 Управление человеческими ресурсами</i>
2	Б2.О.01 Производственная практика
2	Б2.О.01.01(П) Технологическая практика
4	Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

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

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Не зачтено	Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели					
ИД-1 <sub>УК-3</sub> Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки при выработке стратегии сотрудничества и организации работы команды	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок при выработке стратегии сотрудничества и организации работы команды	Допущено несколько негрубых ошибок при выработке стратегии сотрудничества и организации работы команды	Продемонстрированы основные умения выработки стратегии сотрудничества и организации работы команды	Устный опрос, практические задания, доклады, дискуссия, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), деловая игра, вопросы и тесты для проведения зачета
ИД-2 <sub>УК-3</sub> Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий	Имели место грубые ошибки при корректировке своих действий, не учитывались интересы, особенности поведения людей	Продемонстрированы основные умения взаимодействия и корректировки своих действий без учета интересов, особенностей поведения людей	Продемонстрированы основные умения взаимодействия и корректировки своих действий, допущены несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, продемонстрированы основные умения взаимодействия и корректировки и своих действий с учетом интересов, особенностей поведения и мнений	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Не зачтено	Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
				людей	
ИД-3 <sub>ук-3</sub> Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.	Не продемонстрированы навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон	Навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон продемонстрированы, но при этом допущены многочисленные ошибки	Продemonстрированы основные навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон с допущением незначительных ошибок	Сформированы все навыки преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон	
ИД-4 <sub>ук-3</sub> Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий	Имели место грубые ошибки при осуществлении предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий	Имеется минимальный набор навыков для предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий	Умения предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий осуществляется с негрубыми ошибками	Продemonстрированы навыки при осуществлении и предвидения результатов (последствий) как личных, так и коллективных действий	
ИД-5 <sub>ук-3</sub> Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки при планировании командной работы, распределении поручений и организации обсуждения	При планировании командной работы, распределении поручений и организации обсуждения разных идей допущено много негрубых ошибок	Продemonстрированы основные умения планирования командной работы, распределении поручений и организации обсуждения разных	Сформированы навыки планирования командной работы, распределении поручений и организации обсуждения разных идей	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Не зачтено	Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
	разных идей		идей, при этом допущены незначительные ошибки		
ОПК-6. Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства					
ИД-1 <sub>ОПК-6</sub> Умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом	При решении стандартных задач не продемонстрированы умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития	Продемонстрированы основные умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития, допуская при этом много ошибок	Продемонстрированы основные умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития, допуская при этом незначительные ошибки	Сформированы умения творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития, допуская при этом много ошибок	Устный опрос, практические задания, доклады, дискуссия, рубричная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и тесты для проведения зачета
ИД-2 <sub>ОПК-6</sub> Определяет задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации	Имели грубые ошибки при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Имеется минимальный набор навыков при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Продемонстрированы все основные умения при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	Продемонстрированы все основные умения при выявлении мотивов и стимулов для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	Не зачтено	Зачтено			
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ИД-3 <small>ОПК-6</small> Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	При планировании профессиональной траектории допускает грубые ошибки, не учитывая особенности как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	При планировании профессиональной траектории допускает ошибки, учитывая особенности как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	Фрагментарные представления о планировании профессиональной траектории, с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	Продемонстрированы навыки при планировании профессиональной траектории, учитывая особенности как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда.	

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

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

**Вопросы для устного опроса:**

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

1. Охарактеризуйте постулаты теорий кадрового управления и определите, как менялась командная работа с течением времени.

2. Дайте характеристику каждому из этапов развития кадрового управления.

3. На каком этапе развития кадрового управления появилась стратегия сотрудничества?

3. В чем заключается сущность теории управления о роли человека в организации?

4. Дайте определение понятию «человеческий капитал» и назовите его составляющие.

5. Перечислите современные подходы и концепции управления человеческими ресурсами организации.

6. Дайте характеристику современным моделям управления человеческими ресурсами и определите, как они решают противоречия в коллективе, учитывая интересы всех сторон.

## **Тема 2 Сущность управления человеческими ресурсами**

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

## **Тема 3 Формирование человеческих ресурсов организации**

1. В чем заключается сущность кадрового планирования и каковы его цели и задачи?
2. Перечислите методы планирования в работе с персоналом.
3. Определите необходимость применения маркетинга персонала в организации с точки зрения управления человеческими ресурсами.
4. В чем отличие информационной функции маркетинга от коммуникационной?
5. Как происходит обсуждение результатов работы персонала с использованием информационной функции маркетинга персонала?
6. Дайте определение понятию «найм персонала» и укажите его значение для организации.
7. Перечислите основные способы найма на работу и определите наиболее эффективный.
8. Какие методы набора персонала используются в зависимости от выбора источника привлечения персонала?
9. Определите основную цель отбора персонала и укажите этапы планирования отбора кандидатов.
10. По каким показателям может быть оценена эффективность отбора персонала в организации?

## **Тема 4 Организация использования человеческих ресурсов**

1. Приведите определение понятия «кадровая политика» и сформулируйте цели кадровой политики в организации.
2. Перечислите и дайте характеристику уровням кадровой политики.
3. По каким критериям можно классифицировать кадровую политику и каким образом?
4. Какой из видов кадровой политики предполагает планирование и корректировку работы персонала с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов?
5. Какие показатели эффективности кадровой политики применяют в организации?
6. С какой целью в организации необходимо использовать кадровое планирование?



7. Определите сущность расстановки персонала и укажите основные принципы расстановки.
8. Опишите профильный метод расстановки персонала.
9. Каким образом происходит разрешение конфликтов и противоречий при расстановке персонала на основе учета интересов всех сторон?

### **Тема 7 Оценка эффективности управления человеческими ресурсами**

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

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

1. Определите значение коммуникаций в процессе управления человеческим ресурсами в организации.
2. Перечислите функции коммуникаций в организации и дайте им характеристику, какие из них направлены на выработку стратегии сотрудничества в коллективе?
3. Из каких элементов состоит и как осуществляется коммуникационный процесс?
4. Перечислите виды корпоративных коммуникаций. Укажите с помощью каких коммуникаций происходит организация работы коллектива для достижения поставленной цели.
5. Какие факторы влияют на эффективность коммуникаций в организации?
6. На стыке каких областей и как осуществляется управление коммуникациями?
7. Назовите стратегии, позволяющие преодолевать коммуникационные барьеры и дайте им характеристику.
8. По каким показателям можно оценить эффективность коммуникаций и как происходит планирование и корректировка коммуникаций в коллективе с учетом интересов, мнений и особенностей поведения персонала?
9. Приведите определение понятия «конфликт» и укажите его разновидности.
10. Какие методы управления конфликтами применяются в организациях?

### **Тема 9 Отношения в организации**

1. Раскройте сущность понятия «организационное окружение».
2. В чем заключается отличие ожиданий работника от организации и организации от работника?
3. Каковы основные цели и задачи управления человеческими ресурсами в сфере отношений?
4. Каким образом организационное окружение в организации можно направить на стратегию сотрудничества и эффективное разрешение конфликтов?
5. Из каких структурных элементов состоят социально-трудовые отношения?
6. Дайте определение понятия «стиль руководства».

7. Какие факторы влияют на формирование стиля руководства?
8. В чем состоит отличие демократического стиля управления от либерального?
9. Укажите признаки благоприятного и неблагоприятного морально-психологического климата в организации.
10. Из каких этапов состоит процесс формирования морально-психологического климата в организации?
11. Зачем и каким образом кадровому подразделению необходимо заниматься формированием морально-психологического климата и разрешением конфликтов и противоречий, учитывая интересы всех сторон?

### ***Темы дискуссий***

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

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

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

### ***Темы докладов:***

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

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

#### **Тема 3 Формирование человеческих ресурсов организации**

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

### ***Вопросы рубежной контрольной работы (для заочной формы обучения)***

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

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

#### *Практические задания*

1. Изучив особенности различных методов управления персоналом, отметьте в таблице 1, к каким методам относится та или иная деятельность руководителя.

Таблица 1 – Методы управления персоналом

Виды деятельности руководителя	Методы управления персоналом
1. Установление норм выработки	
2. Разработка системы оплаты труда	
3. Разработка должностных инструкций	

4. Проведение социометрии, с целью выявления неформального лидера	
5. Тестирование персонала с целью выявления особенностей их темперамента	
6. Введение должности психолога в штатное расписание	
7. Разработки системы премирования персонала	
8. Издание приказа об увольнении сотрудника	
9. Разработка положений о структурных подразделениях организации	
10. Выделение сотрудникам беспроцентных ссуд на приобретение жилья	

2. На примере кадрового обеспечения, продолжайте заполнение таблицы 1.

Таблица 1 – Характеристика видов обеспечения системы управления персоналом

Тип обеспечения	Состав	Содержание, характеристика
Кадровое обеспечение	Штатные работники кадровой службы	1. Качественная характеристика состава кадровой службы: образование; специальность; профессиональная подготовка; квалификация; возрастной состав; 2. Количественная характеристика — необходимая численность штатных работников системы управления персоналом
Документационное обеспечение		
Информационное обеспечение		
Техническое обеспечение		
Нормативно-методическое обеспечение		
Правовое обеспечение		

3. Практическое задание.

Сформулируйте требования к вакантной должности начальника финансовой службы крупной коммерческой компании и занесите их в таблицу 1.

Таблица 1 – Требования к персоналу

Группа параметров	Требования
Способности	
Свойства	
Мотивационные установки	

### ***Практические задания:***

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

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

Таблица 1. – Парадигма управления людьми в организации

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

## Тема 2 Сущность управления человеческими ресурсами

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

В практических тетрадях студенты должны указать:

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

Заполнить таблицу 1.

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

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

## Тема 3 Формирование человеческих ресурсов организации

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

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

Разделы	Значения	Сроки	Ответственн
---------	----------	-------	-------------

	показателей		ые исполнител и
Дополнительная потребность в персонале (указать конкретную должность)			
Требования к персоналу			
Источники покрытия дополнительной потребности в персонале: - внутренние - внешние			
Пути покрытия дополнительной потребности в персонале: - активные - пассивные			

#### Тема 4 Организация использования человеческих ресурсов

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

Таблица 1 – Исходные данные для расчета численности персонала организации

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

работника									
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	6,5	7,0	6,4	7,1	6,2	6,0	6,4	6,3	6,8

Методические указания по выполнению задания

Для расчета численности персонала на основе данных о времени трудового процесса следует воспользоваться формулой:

$$\text{Численность работников} = k * \frac{t}{P_{\phi}}$$

где k – коэффициент пересчета явочной численности в списочную;

P<sub>ф</sub> – полезный фонд времени одного работника;

t – время, необходимое для выполнения производственной программы.

Время, необходимое для выполнения производственной программы, складывается из суммы произведений трудоемкости каждого изделия на его количество (производственная программа); учитывается при этом и планируемый процент выполнения норм.

Для определения полезного фонда времени 1 работника необходимо рассчитать:

1) Количество календарный фонд времени 1 работника - выходные и праздничных дней  
 фактич. рабочих дней 1 работника - невыхода на работу

2) Полезный фонд = количество фактических рабочих дней 1 работника \* средняя продолжительность рабочего дня

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную рассчитывается как отношение числа фактических рабочих дней одного работника к разнице календарного фонда времени и количества выходных и праздничных дней.

## Тема 7 Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

1. Разработайте вопросы (не менее 15) руководителю финансового отдела к итоговому собеседованию с аттестуемым финансовым аналитиком отдела, позволяющие определить эффективность распределения поручений и делегирования полномочий данному сотруднику.

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

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

### *Деловая игра*

## Тема 3 Формирование человеческих ресурсов организации

Деловая игра «Наем персонала и его адаптация»

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

Содержание:

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

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

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

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

Таблица 1 – Оценка кандидатов на вакантную должность

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

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

#### **Вопросы к зачету:**

1. Эволюция функции управления человеческими ресурсами
2. Уровни управления человеческими ресурсами и переход к командной стратегии.
3. Система управления человеческими ресурсами: понятие, подсистемы (линейного руководства и функциональные), цель, организация работы команды.
4. Методы управления человеческими ресурсами, направленные на формирование команды в коллективе.
5. Кадровое планирование: сущность, этапы, элементы, требования и способы организации с учетом интересов, особенностей поведения и мнений членов коллектива.
6. Уровни кадрового планирования персонала в коллективе.
7. Наём на работу: понятие, этапы, источники привлечения кандидатов, их достоинства и недостатки.
8. Отбор претендентов на вакантную должность: этапы, методы. Способы разрешения конфликтов и противоречий, возникающих при отборе, на основе учета интереса всех сторон.
9. Расстановка персонала: сущность, принципы, исходные данные, условия, распределение поручений, делегирование полномочий.
10. Маркетинг персонала: понятие, цель, задачи, принципы, направления, этапы и методы управления, направленные на выработку стратегии сотрудничества.
11. Информационная функция маркетинга персонала: изучение требований к персоналу и должностям, исследование внешней и внутренней среды организации, исследование рынка труда и имиджа организации.
12. Коммуникационная функция маркетинга персонала: объекты, цель, задачи, методы, источники и пути покрытия потребности в персонале, направленные на развитие сотрудничества в коллективе.
13. Планирование потребности в персонале: сущность, виды потребностей, принципы планирования и его этапы.



14. Кадровая политика организации: понятие, уровни, цели, задачи, принципы, мероприятия, учитывающие интересы, особенности поведения и мнений персонала.
15. Виды кадровой политики, этапы ее формирования и показатели эффективности, реализующие стратегию сотрудничества.
16. Стратегия управления человеческими ресурсами: понятие, особенности, элементы, виды.
17. Система показателей по труду и оптимизация организации работы персонала (понятие, цели, принципы).
18. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами: понятие, факторы, показатели, направленные на выработку командной стратегии.
19. Деловая оценка персонала: понятие, цели, задачи, принципы построения, этапы и условия эффективности учитывающие интересы и мнения сотрудников.
20. Показатели деловой оценки персонала: результативные, профессионального поведения, личностные качества.
21. Методы оценивания показателей деловой оценки, реализующие стратегию сотрудничества.
22. Сущность и виды кадрового аудита.
23. Индивидуальный план развития сотрудников как результат деловой оценки и его преимущества для организации и сотрудника.
24. Социально-трудовые отношения: понятие, структурные составляющие, виды, влияющие факторы.
25. Стил управления: понятие, элементы, факторы, классификация, показатели эффективности.
26. Коммуникации в организации: понятие, значение, субъекты.
27. Формы, средства и методы коммуникации в организации, разрешающие конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон.
28. Корпоративные коммуникации и коммуникационные барьеры.
29. Конфликты в организации: понятие, виды, этапы, формы, направления и методы управления.

*Задания (тесты для проведения зачета)*

1. В организации основное внимание уделено на постоянное сотрудничество и развитие персонала и предоставление свободного принятия решений по выполнению поставленных задач и самоконтроля, а также создание максимально благоприятных условий труда. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

**\*теория человеческих ресурсов**

теория человеческих отношений

классическая теория

административная теория

2. В Вашей организации кадровая деятельность направлена на долгосрочные взаимные отношения между работником и работодателем, а также на формирование и организацию работы в команде для достижения поставленной цели. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

**\*управление человеческими ресурсами**

управление человеческим капиталом

управление персоналом

управление людьми

3. Определите понятие, которое характеризуется как соглашение между участниками конфликта с использованием взаимных уступок, направленное на выработку стратегии сотрудничества в организации.

**\*компромисс**  
соперничество  
уклонение  
невмешательство

4. Укажите показатель эффективности управления человеческими ресурсами, характеризующий взаимоотношения с коллегами, руководством и клиентами, направленный на формирование эффективной команды и стратегии сотрудничества

**\*морально-психологический климат в коллективе**  
уровень удовлетворённости персонала  
затраты на персонал  
качество продукции

5. Определите признак, не относящийся к состоянию благоприятного морально-психологического климата в коллективе

**\*высокая текучесть кадров**  
согласованность и слаженность действий в коллективе  
положительная установка коллектива на нововведения  
дисциплина, сознательность и стойкость коллектива  
активные действия в сложных, экстремальных ситуациях

6. Определите признак, не относящийся к состоянию неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе

**\*сотрудничество и согласованность действий в коллективе**  
низкая продуктивность коллективной работы  
высокая текучесть кадров  
увеличение прогулов и жалоб сотрудников  
срывы сроков сдачи работы

7. Определите признак, относящийся к состоянию благоприятного морально-психологического климата в коллективе

**\*активное участие всех членов коллектива в управлении, которое может принять форму самоуправления и сотрудничества**  
низкая продуктивность коллективной работы  
высокая текучесть кадров  
увеличение прогулов и жалоб сотрудников

8. Определите признак, относящийся к состоянию неблагоприятного морально-психологического климата в коллективе

**\*низкая продуктивность коллективной работы**  
согласованность и слаженность действий в коллективе  
положительная установка коллектива на нововведения  
дисциплина, сознательность и стойкость коллектива

9. Укажите основные ожидания организации, предъявляемые к работнику в современных условиях

**\*готовность осуществлять работу с должной отдачей и умение работать в команде**  
оригинальность и творческий характер работы  
увлекательность и интенсивность работы  
степень независимости, прав и власти на работе

10. Укажите основные ожидания работника, предъявляемые к организации в современных условиях труда

**\*гарантии профессионального роста и развития**

персонал, разделяющий ценности организации

стремление к улучшению своих исполнительских способностей

преданность организации и готовность отстаивать ее интересы

11. Укажите основные ожидания организации, предъявляемые к работнику в современных условиях

**\*преданность организации, умение реализовывать свои трудовые функции, опираясь на стратегию сотрудничества**

социальная защищенность и другие социальные блага, предоставляемых организацией

гарантии роста и развития

увлекательность и интенсивность работы

12. Привести в соответствие теории и основное понимание роли человека в данных теориях

школа научного менеджмента	человек - это один из факторов производства, который необходимо организовать и мотивировать для успешной реализации поставленных целей
административная школа	человек - главный ресурс организации, который необходимо направлять в нужное русло
школа человеческих отношений	человек - основа организации, его взаимоотношения с работодателями и коллегами, мотивация и развитие персонала, умение работать в команде – вот важная задача руководителя

13. Определите понятие, которое характеризуется как преобладающий в группе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех многообразных формах их деятельности, направленный на формирование команды и сотрудничества в коллективе.

**\*морально-психологический климат**

коммуникативные барьеры

стимулирование труда

деловая оценка персонала

14. Определить концепцию, согласно которой работник рассматривается как ключевой стратегический ресурс организации, который необходимо развивать для реализации поставленных целей на основании стратегии сотрудничества

**\*управление человеческими ресурсами**

управление персоналом

использование трудовых ресурсов

управление человеком

15. Определите, что не относится к основным приоритетным направлениям развития управления человеческими ресурсами

**\*разработка конкурентоспособного инвестиционного проекта**

формирование сплоченного и ответственного коллектива

создание эффективной системы вознаграждения персонала, способной конкурировать на рынке труда.

обеспечение регулярного и качественного профессионального развития персонала в организации соответствующего современным требованиям экономики

16. В организации руководитель раскладывает трудовые задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся процедуры; разрабатывает несложные процедуры труда (инструкции). Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

**\*классическая теория**

теория человеческих отношений

теории человеческих ресурсов

административная теория

17. В организации разработана система планирования деятельности рабочего, а также регламент производства продукции и несложные процедуры труда (инструкции); кроме того, действует стимулирующая система оплаты труда. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

**\*классическая теория**

теория человеческих отношений

теории человеческих ресурсов

18. В организации созданы благоприятные условия труда; разработана система мотивации персонала; большое внимание уделено созданию в организации неформальных групп и работы с ними. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

**\*теория человеческих отношений**

классическая теория

теории человеческих ресурсов

административная теория

19. В организации работникам предоставлены возможности определенной самостоятельности и самоконтроля при выполнении простых, рутинных операций; благодаря изучению потребностей и мотивационного поведения работников в организации разработана эффективная система мотивации персонала. Определите теорию, которой придерживается руководство компании.

**\*теория человеческих отношений**

классическая теория

теории человеческих ресурсов

административная теория

20. Приведите в соответствие взаимосвязь основных понятий управления людьми, направленных на организацию и руководство работой команды

Управление людьми	политика и практика, существующие в организациях и определяющие то, как управляют людьми
Управление человеческими ресурсами	стратегический и согласованный подход к управлению работниками в организации, которые вносят индивидуальный и коллективный вклад в достижение ее целей
Управление человеческим капиталом	подход к получению, анализу и формированию данных, который дает представление о получении

	добавленной стоимости, создаваемой людьми, стратегических инвестициях
--	---

21. Определите понятие, которое представляет собой стратегический и согласованный подход к управлению работниками в организации, которые вносят индивидуальный и коллективный вклад в достижение ее целей

**\*управление человеческими ресурсами**

управление человеческим капиталом

управление персоналом

управление людьми

22. Определите понятие, к которому относятся следующие характеристики: работник рассматривается как способ повышения эффективности деятельности организации, благодаря профессиональному развитию и освоению новых компетенций; работник стремится к постоянному обучению, профессиональному и карьерному росту, направленному на удовлетворение личных и социальных целей

**\*человеческие ресурсы**

человеческий капитал

персонал

трудовой потенциал

23. Установите, какая характеристика не относится к понятию «человеческие ресурсы»

**\*работник должен жить в том регионе, в котором находится организация**

работник должен обладать интеллектом, эмоционально-сознательным, осмысленным поведением, которое позволит ему эффективно выполнять трудовые функции;

работник рассматривается как способ повышения эффективности деятельности организации, благодаря профессиональному развитию и освоению новых компетенций;

работник стремится к постоянному обучению, профессиональному и карьерному росту, направленному на удовлетворение личных и социальных целей;

24. Определите требования, предъявляемые к работникам организацией, использующей концепцию управления человеческими ресурсами

**\*работник должен обладать интеллектом, умением работать в команде, которое позволит ему эффективно выполнять трудовые функции**

работник должен жить в том регионе, в котором находится организация

работник должен быть физически здоров и пройти диспансеризацию

работник должен быть с высшим образованием и учиться в аспирантуре вузов того региона, в которой находится организация

25. Приведите в соответствие виды структуры работников организации, направленных на организацию и руководство работой команды

половозрастная структура персонала	соотношение групп персонала по полу и возрасту
структура по уровню образования	выделение работников, имеющих высшее, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее образование
профессиональная структура	соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих теоретическими и практическими навыками,

	приобретенными в результате обучения и опыта работы в данной области
квалификационная структура	соотношение работников различного уровня квалификации (степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

26. Определите группу коммуникационных барьеров, вызванную различиями в традициях общения, работы, отдыха, системах социальных норм, ценностей, установок и т. д., которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

**\*социальные барьеры**

психологические барьеры  
организационные барьеры  
языковые барьеры

27. Определите группу коммуникационных барьеров, характеризующуюся как механизм защиты от нежелательной (неинтересной, опасной) информации, которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе. Такие препятствия тесно связаны с межличностными, межгрупповыми конфликтами, а также с противостоянием отдельного сотрудника и коллектива в целом.

**\*психологические барьеры**

социальные барьеры  
организационные барьеры  
языковые барьеры

28. Определите группу коммуникационных барьеров, связанную с неспособностью или отсутствием у руководителей мотивации к эффективной организации внутрифирменных коммуникаций, которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

**\*организационные барьеры**

психологические барьеры  
социальные барьеры  
языковые барьеры

29. Определите группу коммуникационных барьеров, связанную с различным толкованием значений слов, незнанием языка и диалектов, наличием существенных дефектов речи и дикции, искаженным грамматическим построением высказываний участниками коммуникации, которую необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

**\*языковые барьеры**

организационные барьеры  
психологические барьеры  
социальные барьеры

30. Приведите в соответствие виды и описание коммуникационных барьеров в организации, которые необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

психологические барьеры	возникают вследствие отрицательного отношения
-------------------------	---

	получателя информации к тому, от кого она исходит (например, неприязнь, недоверие), каналу передачи сведений и способу коммуникации, форме или содержанию сообщения
социальные барьеры	связаны с принадлежностью обеих сторон к разным социальным группам (в том числе профессиональным, политическим, религиозным).
организационные барьеры	связаны с неспособностью или отсутствием у руководителей мотивации к эффективной организации внутрифирменных коммуникаций
языковые барьеры	связаны с различным толкованием значений слов, незнанием языка и диалектов, наличием существенных дефектов речи и дикции, искаженным грамматическим построением высказываний участниками коммуникации

31. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который воздействует на отдельную личность и состоит в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента.

**\*внутриличностные методы**

структурные методы

межличностные методы

переговоры

32. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который воздействует преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников

**\*структурные методы**

внутриличностные методы

межличностные методы

переговоры

33. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который предполагает выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов

**\*межличностные методы**

структурные методы

внутриличностные методы

переговоры

34. В организации происходит конфликтная ситуация. Определите метод управления конфликтами, который характеризуются как урегулирование конфликта, ориентированное на совместное решение сторон; набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений

**\*переговоры**

межличностные методы

структурные методы

внутриличностные методы

35. Приведите в соответствие методы управления конфликтами, учитываемые в социальной и профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе организации

Внутриличностные методы	Методы, воздействующие на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента
Структурные методы	Методы, воздействующие преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников
Межличностные методы	Методы, предполагающие выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов
Переговоры	Урегулирование конфликта, ориентированное на совместное решение сторон; набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений

36. Определите группу инструментов построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций, состоящую из корпоративных СМИ, рассылки сообщений, доски объявления, внутреннего сайта, листовок, которые учитывают интересы, особенности поведения и мнения людей в коллективе.

**\*информационные инструменты**

аналитические инструменты

коммуникативные инструменты

организационные инструменты

37. Определите группу инструментов построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций, в которую входят корпоративные мероприятия, соревнования по профессии, корпоративные тренинги и система адаптации, учитывающие интересы, особенности поведения и мнения людей в коллективе.

**\*коммуникативные инструменты**

аналитические инструменты

информационные инструменты

организационные инструменты

38. Определите группу инструментов построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций, в которую входят разработка и внедрение корпоративных стандартов, выступления руководства, совещания, собрания, учитывающие интересы, особенности поведения и мнения людей в коллективе.

**\*организационные инструменты**

коммуникативные инструменты

аналитические инструменты

информационные инструменты

39. Определите вид деятельности, который реализует подсистема управления развитием человеческими ресурсами, связанная с корректировкой деятельности работника

**\*повышение квалификации кадров**



разработка форм участия персонала в прибылях  
обеспечение охраны здоровья работников  
формирование новой организационной структуры

40. Укажите понятие, которое характеризует процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенции, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает.

**\*профессионально развитие**

расстановка персонала  
отбор персонала  
деловая оценка

41. Укажите выгоду профессионального развития для сотрудников, направленного на развитие новых компетенции, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает.

**\*рост уровня удовлетворенности трудом**

снижение текучести кадров  
повышение ценности основного ресурса  
улучшение организационной культуры

42. Укажите выгоду профессионального развития, направленного на развитие новых компетенции, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, для организации.

**\*улучшение организационной культуры**

рост уровня удовлетворенности трудом  
повышение уровня мотивации к труду  
расширение карьерных перспектив

43. Определите понятие, которое включает обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей.

**\*повышение квалификации**

переподготовка кадров  
профессиональное просвещение  
подготовка кадров

44. Определите понятие, которое включает обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей.

**\*переподготовка кадров**

повышение квалификации  
профессиональное просвещение  
подготовка кадров

45. Определите понятие, которое включает действия, предпринимаемые сотрудником для реализации своего плана и профессионального продвижения, корректируя свои действия с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

**\*развитие карьеры**

планирование карьеры

управление карьерой  
профессиональное развитие

46. Определите понятие, характеризующееся как организованный процесс, осуществляемый в определенной последовательности, исходя из целей, потребностей, склонностей, способностей работника и самой организации, состоящий из комплекса мероприятий по планированию служебного роста работника, организации служебного роста работника, мотивации служебного роста работника, контроля служебного роста работника, учитывая интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей в коллективе.

**\*управление карьерой**  
развитие карьеры  
планирование карьеры  
профессиональное развитие

47. Определите показатель, не характеризующий управление развитием карьеры в организации

**\*среднесписочный состав сотрудников в организации**  
текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)  
повышение сотрудников в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)  
занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны  
результаты опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры

48. Определите показатель, характеризующий управление развитием карьеры в организации, с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

**\*текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)**  
среднесписочный состав сотрудников в организации  
прибыль и ее динамика в организации  
рост жизненного уровня работника

49. Определите показатель, характеризующий управление развитием карьеры в организации, с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

**\*результаты опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры**  
среднесписочный состав сотрудников в организации  
прибыль и ее динамика в организации  
рост жизненного уровня работника

50. Определите показатель, характеризующий управление развитием карьеры в организации, с учетом интересов и особенностей людей в коллективе.

**\*повышение сотрудников в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе)**  
среднесписочный состав сотрудников в организации

прибыль и ее динамика в организации  
рост жизненного уровня работника

51. В организации произошел конфликт между отделом продаж и конструкторским бюро. Оказалось, что отдел продаж, не правильно поняв чертежи, заключил заведомо не выполнимый контракт. Определите коммуникационный барьер, способствующий развитию конфликта.

**\*семантика**

различия в восприятии  
субъективная оценка  
навыки коммуникации

52. В организации произошел конфликт, основной причиной которого является отсутствие прогресса в реализации проекта из-за неэффективной коммуникации между его руководителем и группой сотрудников, считающих его некомпетентным. Определите коммуникационный барьер, способствующий развитию конфликта.

**\*субъективная оценка**

семантика  
различия в восприятии  
субъективная оценка  
навыки коммуникации

53. В организации произошел конфликт, основной причиной которого является неспособность директора филиала подготовить аналитический отчет, а также не умение сформулировать четкие указания своим подчиненным для решения поставленной цели. Определите коммуникационный барьер, способствующий развитию конфликта.

**\*навыки коммуникации**

семантика  
различия в восприятии  
субъективная оценка

54. Определите причину бездействия подчиненного в ответ на конкретные указания начальника, когда информация не доводится до адресата должным образом либо он не понимает или неосознанно искажает ее смысл

**\*различия в восприятии**

семантика  
субъективная оценка  
навыки коммуникации

55. В организации наблюдается пассивная форма сопротивления, которая заключается в отсутствии энтузиазма и мотивации к работе, формальном отношении к распоряжениям, отсутствии учета социальных обычаев и различий в поведении людей. Определите причину возникновения такой ситуации

**\*коммуникативные барьеры**

острая конкуренция  
нестабильная политическая обстановка  
отсутствие поставщиков на рынке

56. Определите направление деятельности, не относящееся к преодолению коммуникационных барьеров и повышению эффективности коммуникации на уровне сотрудников организации

**\*выход на новые рынки, благодаря кредитованию организации**

развитие коммуникационных навыков сотрудников организации (активное слушание, предоставление обратной связи и пр.)

развитие у сотрудников технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать меморандумы

создание управленческой системы и формирование культуры, поощряющей открытую коммуникацию в организации

57. Установите соответствие определения фазам конфликта

Конфронтационная (военная)	стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого
Компромиссная (политическая)	стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры
Коммуникативная (управленческая)	выстраивая коммуникацию, стороны достигают согласия

58. Определите какой вид деятельности означает окончание конфликта в организации

**\*прекращение действий против друг друга**

частичную или полную нормализацию отношений

инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликта

возникновение проблемы, попытки решения неконфликтными способами

59. Выберите вид деятельности, который включает послеконфликтный период

**\*частичная или полная нормализация отношений**

инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликта

возникновение проблемы, попытки решения неконфликтными способами

прекращение действий против друг друга

60. Определите понятие, которое рассматривается как приведение конфликта в русло примирения путем переговоров и участия посредников

**\*урегулирование конфликта**

усиление конфликтности

негативное восприятие объекта конфликта

подавление конфликта

61. Укажите основные управленческие причины конфликтов в организации

**необоснованные управленческие решения, излишняя опека и контроль подчиненных, слабая профессиональная подготовка руководителя**

субординация отношений, интенсивность совместной деятельности,

высокая культура общения, эффективный стиль управления

низкий уровень квалификации

62. Приведите в соответствие виды и критерии конфликтов

по количеству участников	внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые, внутрикорпоративные, межкорпоративные
по объему охвата организации	общие и парциальные
по способу решения	антагонистические, компромиссные

по природе возникновения	психологические, социальные, экономические, организационные, национальные, этнические
--------------------------	---

63. Определите этап традиционного процесса конфликтной ситуации, на котором ценности, интересы, установки сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет

**\*складывается конфликтная ситуация**

инцидент

кризис и разрыв отношений между оппонентами

полное разрешение противоречий, перемирие, или тупик

64. Выберите условия возникновения межролевого конфликта

**\*если возникают противоречия в исполнении социальных ролей**

если оговариваются правила борьбы

если основание ложное, а истинная причина скрыта

если происходит столкновение потребностей различных личностей

65. Определите понятие, которое характеризуется как процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений

**\*управление конфликтами**

цель конфликтологии

мотивы конфликтующих сторон

методы конфликтологии

66. Выберите наиболее подходящее определение понятию «участники конфликта»

**\*оппоненты, все действующие лица конфликта (частные, официальные, юридические)**

побудительные причины, поводы к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением

то, чего добиваются, к чему стремятся конфликтующие субъекты

руководители, инвесторы, конкуренты

67. Укажите главное требование эффективного управления конфликтами

**\*умение подходить к проблеме с различных точек зрения**

профессиональное образование

значительный стаж работы

наличие квалификации

68. Определите позитивные функции конфликта

**\*создание новых социальных норм**

уничтожение угрозы жизни

борьба насильственными методами

положительный морально-психологический климат

69. Выберите направление управления конфликтами в организации

**\*уход от конфликта**

описательный метод

создание новых социальных норм

увеличение связей

70. Расположите последовательно этапы традиционного процесса конфликтной ситуации:

- 1 складывается конфликтная ситуация
- 2 инцидент
- 3 кризис и разрыв отношений между оппонентами
- 4 полное разрешение противоречий, перемирие, или тупик

71. Определите основные управленческие причины конфликтов в организации

**\*необоснованные управленческие решения**

субординация отношений, интенсивность совместной деятельности,  
высокая культура общения, эффективный стиль управления  
высокий уровень квалификации

72. Определите основные управленческие причины конфликтов в организации

**\*излишняя опека и контроль подчиненных**

субординация отношений, интенсивность совместной деятельности,  
высокая культура общения, эффективный стиль управления  
высокий уровень квалификации

73. Определите основные управленческие причины конфликтов в организации

**\*слабая профессиональная подготовка руководителя**

субординация отношений, интенсивность совместной деятельности,  
высокая культура общения, эффективный стиль управления  
высокий уровень квалификации

74. Определите фактор, снижающий вероятность возникновения конфликтов в организации

**\*высокая культура общения, эффективный стиль управления**

необоснованные управленческие решения

излишняя опека и контроль подчиненных

слабая профессиональная подготовка руководителя

75. Определите фактор, снижающий вероятность возникновения конфликтов в организации

**\*высокая культура общения, эффективный стиль управления**

необоснованные управленческие решения

излишняя опека и контроль подчиненных

слабая профессиональная подготовка руководителя

*Компетенция: ОПК-6. Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства*

**Вопросы для устного опроса:**

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

1. Раскройте основные факторы, влияющие на труд, и определите приоритеты собственной деятельности.

2. Каковы закономерности и новые тенденции формирования, распределения, обмена и использования рабочей силы?

3. Каковы основные формы и виды занятости населения?

4. Дайте определение безработицы. Охарактеризуйте основные виды и формы

безработицы, социально-экономические последствия.

5. Что такое аутсорсинг? Какова область его применения? Приведите примеры из российской и зарубежной практики.

6. Назовите проблемы, сдерживающие применение новых форм занятости.

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

### **Тема 5 Развитие человеческих ресурсов**

1. Дайте понятие определению «адаптация» и укажите цели данного процесса.

2. Какие факторы влияют на эффективность адаптации?

3. Какие элементы входят в механизм управления трудовой адаптации?

4. Определите необходимость и сущность профессионального развития. На основе самооценки определите собственные перспективы профессионального развития.

5. С какими элементами технологии управления персоналом взаимодействует профессиональное развитие и каким образом?

6. В чем заключается отличие внепроизводственного обучения от внутрипроизводственного?

7. Какие преимущества и недостатки у самостоятельного обучения?

8. Из каких этапов состоит процесс профессионального развития?

9. Сформулируйте определение понятия «карьера», укажите ее виды.

10. Перечислите факторы, воздействующие на формирование карьеры, и определите собственные перспективы карьерного роста.

### **Тема 6 Управление мотивацией человеческих ресурсов**

1. Раскройте понятия мотивации и демотивации.

2. Перечислите функции и принципы мотивации.

3. Охарактеризуйте процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.

4. Определите способы межкультурного взаимодействия сотрудников в процессе мотивации.

5. Чем прямой способ мотивации отличается от косвенного?

6. Какие факторы влияют на трудовую мотивацию?

7. В чем отличие понятий «мотив» и «стимул»?

8. Раскройте сущность понятия «стимулирование труда».

9. Дайте характеристику видов стимулов трудового поведения.

### **Практические задания:**

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

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

Таблица 1. – Показатели состояния рынка труда

Показатели	Рынок труда России			Рынок труда Краснодарского края		
	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Численность постоянного населения, тыс. человек						
Численность рабочей силы, тыс. человек						
Численность безработных, тыс. человек						

Уровень общей безработицы (в % к экономически активному населению)						
Уровень регистрируемой безработицы на конец отчетного периода, %						
Количество вакансий, заявленных в органы службы занятости населения для трудоустройства на постоянные рабочие места, на конец периода, тыс. единиц						
Коэффициент напряженности на рынке труда на конец отчетного периода (число незанятых граждан, зарегистрированных в органах службы занятости, в расчете на одну вакансию), единиц						

## Тема 5 Развитие человеческих ресурсов

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

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

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

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

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

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

Таблица 1 – Использование методов обучения

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. Тренинги			
5. Дистанционное обучение			



6. Демонстрация приёмов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Самостоятельное изучение специальной литературы			
14. Обзор обратной связи			
15. «Круглые столы»			
16. Дискуссии			
17. Лекции			
18. Участие в специальных проектах			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			

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

## 2. Задача «Эффективность обучения»

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

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

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

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

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

1. Обучение с отрывом от основной работы стоит 40000 долл. за три месяца с учетом переезда до места учебы и оплатой проживания одного инженера за рубежом; одного технолога – 15000 долл. в течение одного месяца. Время обучения для технологов и инженеров не может быть сокращено, хотя если заказчик изъявляет желание его

сократить, то фирма идет на индивидуальное обучение, но это повышает стоимость обучения на 10%.

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

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

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

#### **Постановка задачи.**

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

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

Таблица 2 – Стоимость обучения компании «Стройинвест»

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

### **Тема 6 Управление мотивацией человеческих ресурсов**

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

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

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

Таблица 1 – Формы и системы заработной платы

№	Формы и системы заработной платы	Виды работ

#### **Темы дискуссий**

### **Тема 6 Управление мотивацией человеческих ресурсов**

Конкуренция между работниками - преимущество для организации или проблемы?  
Влияет ли разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия между работниками организации?

**Темы докладов:**

**Тема 6 Управление мотивацией человеческих ресурсов**

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

**Вопросы рубежной контрольной работы (для заочной формы обучения)**

1. Мотивация трудовой деятельности: понятие, виды потребностей, функции, способы, принципы построения мотивационной сферы, учитывая разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.
2. Теории мотивации: содержательный и процессуальный подходы.
3. Воздействие на мотивацию работников с учетом различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия: этапы, факторы.
4. Традиционная система вознаграждения человеческих ресурсов: значение, цели.
5. Заработная плата: понятие, этапы процесса определения, формы и системы оплаты труда, принципы, льготы.
6. Нетрадиционные методы вознаграждения человеческих ресурсов. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.
7. Трудовые ресурсы: понятие, структура, рынок труда.
8. Человеческие ресурсы как объект управления: признаки, структура, категории, приоритеты профессионального роста.
9. Адаптация персонала: понятие, цели, виды.
10. Процесс адаптации работника в организации: этапы, общая и специальная программы ориентации.
11. Эффективность адаптации работника в организации: факторы, условия, способы повышения эффективности на основе самооценки.
12. Управление процессом адаптации работника в организации: механизм, организационные решения, элементы технологии, принципы организации труда.
13. Показатели эффективности процесса адаптации работника в организации, показатели успешной и низкой адаптации, типы поведения человека при его включении в организацию.
14. Профессиональное развитие человеческих ресурсов: понятие, мотивирующие факторы, значение.
15. Обучение персонала: понятие, виды, концепции, направления.
16. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне его.
17. Оценка эффективности обучения работника в организации: значение, критерии, способы.
18. Профессиональная карьера: понятие, виды, факторы формирования.

19. Планирование карьеры: понятие, задачи, мероприятия, оценка эффективности, планирование профессиональной траектории с учетом требований рынка.
20. Резерв кадров: понятие, типы, принципы формирования, источники и исходные данные, этапы формирования.
21. Стимулирование труда: понятие, функции, классификация стимулов.

Практическое задание.

1. Изучите теории мотивации К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, С. Адамса, Локка, Д. Мак-Грегора, Б. Ф. Скиннера и заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Основные положения теорий мотивации

№	Теории мотивации	Основные положения
1.	Теория ERG К. Альдерфера .	
2.	Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.	
3.	Теория двух факторов Ф. Герцберга.	
4.	Теория ожидания В. Врума.	
5.	Теория равенства С. Адамса.	
6.	Теория постановки целей Локка.	
7.	Теория «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора.	
8.	Теория научения Б. Ф. Скиннера.	

2. Составьте оперограмму управленческой процедуры, выполняемой службой управления персоналом в Вашей организации и заполните таблицу 1

Таблица 1 – Оперограмма разработки плана повышения квалификации персонала в (название организации)

Функции	исполнители			
	Начальник отдела кадров	Специалист т отдела кадров	Юрист	Другие должности участвующие в выполнении данной процедуры

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение функции;

У - участвует в выполнении функции;

П - предоставляет необходимую информацию, исходные данные;

К - контролирует;

Р - принимает решение.

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

- аналитик;
- финансовый менеджер;
- бухгалтер бюджетной организации;
- преподаватель;

- начальник службы управления персоналом коммерческой компании

4. Предложите конкретные методы и формы обучения персонала для решения задач обучения применительно к видам стратегии бизнеса которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Методы обучений в зависимости от стратегий организации

Стратегии бизнеса	Главное направление усилий	Задачи обучения	Методы и формы обучения
Концентрация усилий	Повышение качества продукции. Введение новых технологий. Работа с клиентами	Развитие коммуникативных навыков, умение работать в команде, навыков работы по новой технологии.	
Развитие	Расширение рынка. Совершенствование товара (услуг). Инновации. Совместное предпринимательство.	Обучение основам организационной культуры, креативности; Развитие коммуникативных навыков умения разрешать конфликты.	
Сокращение	Сокращение расходов. Распродажа ценных бумаг. Выдвижение новых идей, рост производительности труда.	Тренировка общения. Обучение лидерству. Обучение смежным навыкам. Обучение навыкам анализа рабочих мест. Обучение методам финансового анализа.	

5. Проведите SWOT-анализ собственной учебной деятельности и составьте личный план профессионального развития, отвечая на поставленные вопросы:

1) Опишите те качества, навыки и знания, которые необходимы вам как будущему специалисту и оцените степень развития этих навыков у Вас по пятибалльной шкале

Знания, умения, навыки	Оценка

2) Что необходимо предпринять для более полного овладения недостающими знаниями, умениями и навыками. Каким образом это сделать и в какие сроки?

3) Определите, какие факторы влияют на возможность осуществления Ваших планов и оцените их по пятибалльной шкале

Факторы	Оценка

6. Изучите три классификации стадий деловой карьеры различных авторов, сравните их между собой и заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Стадии деловой карьеры

Этапы деловой карьеры	Автор

**Вопросы к зачету:**

1. Мотивация трудовой деятельности: понятие, виды потребностей, функции, способы, принципы построения мотивационной сферы, учитывая разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.
2. Теории мотивации: содержательный и процессуальный подходы.
3. Воздействие на мотивацию работников с учетом различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия: этапы, факторы.
4. Традиционная система вознаграждения человеческих ресурсов: значение, цели.
5. Заработная плата: понятие, этапы процесса определения, формы и системы оплаты труда, принципы, льготы.
6. Нетрадиционные методы вознаграждения человеческих ресурсов. Современные тенденции в области вознаграждения персонала.
7. Удовлетворенность трудом, как основной аспект в управлении трудовым поведением персонала.
8. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
9. Процесс воздействия на мотивацию работников и определите взаимосвязь разнообразия культур, к которым причисляют себя сотрудники.
10. Основные элементы системы мотивации труда персонала организации.
11. Трудовые ресурсы: понятие, структура, рынок труда.
12. Человеческие ресурсы как объект управления: признаки, структура, категории, приоритеты профессионального роста.
13. Адаптация персонала: понятие, цели, виды (производственные и внепроизводственные).
14. Процесс адаптации работника в организации: этапы, общая и специальная программы ориентации.
15. Эффективность адаптации работника в организации: факторы, условия, способы повышения эффективности на основе самооценки.
16. Управление процессом адаптации работника в организации: механизм, организационные решения, элементы технологии, принципы организации труда.
17. Показатели эффективности процесса адаптации работника в организации (объективные и субъективные), показатели успешной и низкой адаптации, типы поведения человека при его включении в организацию.
18. Профессиональное развитие человеческих ресурсов: понятие, мотивирующие факторы, значение.
19. Обучение персонала: понятие, виды (подготовка кадров, повышение их квалификации и переподготовка), концепции, направления.
20. Методы обучения персонала на рабочем месте и вне его.
21. Оценка эффективности обучения работника в организации: значение, критерии, способы.
22. Профессиональная карьера: понятие, виды, факторы формирования.
23. Планирование карьеры: понятие, задачи, мероприятия, оценка эффективности, планирование профессиональной траектории с учетом требований рынка.
24. Резерв кадров: понятие, типы, принципы формирования, источники и исходные данные, этапы формирования.
25. Стимулирование труда: понятие, функции, классификация стимулов.

**Задания (тесты для проведения зачета)**

1. Определите требования, предъявляемые работникам организацией, использующей концепцию управления человеческими ресурсами.

**\* работник должен обладать эмоционально-сознательным и осмысленным поведением, учитывать особенности поведения и мотивации работников различного социального и культурного происхождения, которое позволит ему эффективно выполнять трудовые функции**

работник должен жить в том регионе, в котором находится организация

работник должен быть физически здоров и пройти диспансеризацию

работник должен быть с высшим образованием и учиться в аспирантуре вузов того региона, в которой находится организация

2. Определите понятие, которое характеризуется как целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* профессиональное обучение**

подготовка кадров

повышение квалификации кадров

переподготовка кадров

3. Расположите последовательно этапы процесса профессионального обучения, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

1 подготовка кадров

2 повышение квалификации кадров

3 переподготовка кадров

4. Укажите начальный этап процесса профессионального обучения, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* подготовка кадров**

повышение квалификации кадров

переподготовка кадров

5. Укажите заключительный этап процесса профессионального обучения

**\* переподготовка кадров**

подготовка кадров

повышение квалификации кадров

6. Определите метод, который не относится к методам обучения человеческими ресурсами

**\* метод фокус-группы**

направленное приобретение опыта

производственный инструктаж

ротация

7. Определите фактор, не относящийся к факторам, мотивирующим сотрудников на участие в программе обучения, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* создание организационной культуры**

сохранение работы

рост заработной платы

повышение конкурентоспособности работника

8. Укажите метод не относящийся к методам профессионального обучения

**\* социометрия**

ротация

инструктаж

деловые игры

9. Определите метод обучения персонала на рабочем месте, когда используется разъяснение приемов работы

**\* инструктаж**

ротация

деловые игры

наставничество

10. Определите метод обучения персонала, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность

**\* ротация**

деловые игры

наставничество

инструктаж

11. Определите метод обучения, когда сотрудник получает помощь более опытного коллеги, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* наставничество**

ротация

деловые игры

инструктаж

12. Укажите форму, не относящуюся к основным формам профориентации

**\* профессиональная оценка**

профессиональное просвещение

профессиональная информация

профессиональная консультация

13. Расположите последовательно этапы обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

1 Определение потребности в обучении.

2 Постановка целей обучения и критериев его оценки.

3 Формирование бюджета обучения.

4 Определения содержания программ и выбор методов обучения.

5 Реализация программ обучения.

6 Оценка эффективности обучения.

14. Укажите начальный этап процесса обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения



**\* определение потребности в обучении.**

постановка целей обучения и критериев его оценки.

формирование бюджета обучения.

определения содержания программ и выбор методов обучения.

15. Укажите заключительный этап процесса обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* оценка эффективности обучения.**

постановка целей обучения и критериев его оценки.

формирование бюджета обучения.

определения содержания программ и выбор методов обучения.

16. Определите вид обучения персонала, которое осуществляется на рабочем месте, позволяющее объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения при взаимодействии в коллективе

**\* внутрипроизводственное**

внепроизводственное

профессиональное

организованное

17. Определите вид обучения персонала, которое осуществляется вне рабочего места

**\* внепроизводственное**

внутрипроизводственное

профессиональное

организованное

18. Укажите отрицательный момент обучения на рабочем месте

**\* психологическая скованность**

возможность прервать обучение в связи с производственной необходимостью

возможность использовать в обучении собственные технологии и оборудование

экономичность

19. Укажите положительный момент обучения на рабочем месте

**\* возможность приспособить содержание и сроки обучения к конкретным потребностям организации**

психологическая скованность

ограниченность предоставленной информации

ограниченность в выборе квалифицированных преподавателей

20. Определите вид обучения, основной чертой которого является его индивидуальный характер, обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* самостоятельное обучение**

ротация

деловые игры

инструктаж

21. Определите вид обучения, который характеризуется как форма консультирования, ориентированная на прояснение клиентом собственных целей и успешного достижения их за счет внутренних ресурсов и источников мотивации.

\* **коучинг**

ротация

деловые игры

инструктаж

22. Укажите метод обучения не относящийся к методам обучения персонала вне рабочего места

\* **ротация**

чтение лекций

программированные курсы обучения

конференции, семинары

23. Укажите метод обучения не относящийся к методам обучения персонала на рабочем месте

\* **программированные курсы обучения**

использование работников в качестве ассистентов, стажеров

подготовка в проектных группах

наставничество

24. Определите с чего начинается процесс обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

\* **определения потребности в обучении**

формирования бюджета обучения

определения содержания программ и выбор методов обучения

реализации программ обучения

25. Определите, чем заканчивается процесс обучения работника в организации, позволяющий объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

\* **оценка эффективности обучения**

определение потребности в обучении

формирование бюджета обучения

реализация программ обучения.

26. Определите понятие, которое включает систему принципов, методов и форм организационного механизма, направленного на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на изменения рынка и учитывать особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

\* **кадровая политика организации**

маркетинг персонала

система управления персонала

планирование потребности в персонале

27. Укажите уровень, не относящийся к уровням кадровой политики, направленной на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно

реагировать на изменения рынка и учитывать особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* высший уровень кадровой политики**

государственная кадровая политика

муниципальная кадровая политика

кадровая политика предприятий и организаций

28. Укажите мероприятия, не относящиеся к основным мероприятиям кадровой политики

**\* постановка цели организации и разработка бизнес-плана**

определение цели, задач и направления работы с персоналом, необходимые для достижения цели организации

определение качественного и количественного состава персонала в рамках общей концепции развития организации

осуществление подбора, оценки, адаптации, обучения и развития персонала в организации

формирование положения о моральном и материальном стимулировании персонала в организации

29. Определите вид кадровой политики, при котором кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий; кадровая служба не имеет прогноза потребностей в персонале, не располагает средствами оценки персонала, нет четкой программы действий называют, не учитывает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* пассивная кадровая политика**

реактивная кадровая политика

превентивная кадровая политика

активная кадровая политика

30. Определите вид кадровой политики, при котором руководство принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, располагает средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи, не учитывает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* реактивная кадровая политика**

пассивная кадровая политика

превентивная кадровая политика

активная кадровая политика

31. Определите вид кадровой политики, при котором руководство прогнозирует развитие ситуации, т. е. существуют программы среднесрочного планирования по развитию персонала, однако при этом отсутствуют средства и возможности предварительного влияния на кадровую ситуацию в целях ее кардинального изменения, но еще не учитывает особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* превентивная кадровая политика**

реактивная кадровая политика

пассивная кадровая политика

активная кадровая политика

32. Определите вид кадровой политики, при котором в организации характерно присутствие наличия прогноза возникновения и развития кадровых ситуаций, средств

воздействия на них, постоянного мониторинга и соответствующей коррекции кадровой ситуации, а также учет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* активная кадровая политика**

превентивная кадровая политика

реактивная кадровая политика

пассивная кадровая политика

33. Вам необходимо выполнить формирование кадровой политики в организации.

Выберите этап, с которого начнете свои действия

**\* Анализ ситуации и прогнозирование развития организации**

Определение основных принципов и положений кадровой политики

Планирование численности и качественной структуры персонала в организации

Разработка и утверждение Положения о кадровой политике организации

34. Вам необходимо выполнить формирование кадровой политики в организации.

Выберите этап, которым закончите свои действия

**\* Контроль за соблюдением кадровой политики и установление обратной связи с персоналом**

Определение основных принципов и положений кадровой политики

Планирование численности и качественной структуры персонала в организации

Разработка и утверждение Положения о кадровой политике организации

35. Определите вид кадровой политики, которая характеризуется «прозрачностью» и ориентацией на внешний персонал (например, при укомплектовании персонала готовность принять не работу любого специалиста, если он обладает необходимой квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной организации) с учетом особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* открытая**

закрытая

реактивная

активная

36. Определите понятие, которое обеспечивает рациональное использование персонала в соответствии с трудовым потенциалом, обучением и подготовкой персонала к деятельности, а также с учетом особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* кадровая политика организации**

маркетинг персонала

система управления персонала

планирование потребности в персонале

37. Выберите понятие в управлении человеческими ресурсами, которое ставит цель качественное и своевременное обеспечение организации необходимой численностью персонала; рациональное использование кадрового потенциала; обеспечение необходимых условий реализации прав и обязанностей работников организации, учет особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* кадровая политика организации**

маркетинг персонала

система управления персонала

планирование потребности в персонале

38. Определите вид деятельности, не относящийся к основным целям кадровой политики

**\* поиск конкурентов и определение конкурентной позиции на рынке**

качественное и своевременное обеспечение организации необходимой численностью персонала

рациональное использование кадрового потенциала, учитывая особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

обеспечение необходимых условий реализации прав и обязанностей работников организации

39. Определите понятие, которое включает действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводящиеся с учетом конкретного этапа развития организации, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.

**\* кадровые мероприятия**

кадровая политика организации

маркетинг персонала

система управления персоналом

40. Определите понятие, которое характеризует рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, а также способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, опираясь на знания причин появления социальных обычаев и различий в поведении людей.

**\* расстановка персонала**

отбор персонала

собеседование

выбытие персонала

41. Определите понятие, которое характеризует приоритетное направление формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации, способного адекватно объяснить особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* стратегия управления человеческими ресурсами**

кадровая политика организации

маркетинг персонала

система управления персоналом

42. Определите элемент, не относящийся к элементам стратегии управления человеческими ресурсами

**\* система государственного управления**

организационная структура службы управления персоналом

показатели и критерии эффективности системы управления персоналом

формы и методы регулирования трудовых отношений

43. Определите понятие, которое характеризуется как система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики с учетом особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения

**\* стратегия управления человеческими ресурсами**

кадровая политика организации

маркетинг персонала

система управления персонала

44. Определите понятие, которое включает планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* подготовка кадров**

переподготовка кадров

повышение квалификации

профессиональное просвещение

45. Определите понятие, которое включает начальную профессиональную подготовку школьников, осуществляемую через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности, формирующую навыки создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* профессиональное просвещение**

профессиональная информация

профессиональная консультация

профессиональный отбор

46. Определите понятие, которое характеризуется как процесс передачи и обмена информацией сообщающихся сторон: индивидов, социальных групп, организаций, государства и общества, учитывающих разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.

**\* коммуникации**

ротация

стимулирование

мотивация

47. Определите в коммуникационном процессе лицо или организацию, генерирующих сообщение (президент компании, пресс-секретарь, информационное агентство), направленное на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* отправитель**

адресат

канал коммуникации

структура коммуникации

48. Определите в коммуникационном процессе лицо или группу лиц, принимающих сообщение (управляемая подсистема)

**\* адресат**

отправитель

канал коммуникации

структура коммуникации

49. Определите в коммуникационном процессе понятие, которое включает устное обращение, телефонную и интерактивную (двухсторонняя телесвязь) связь, собрания, митинги, шествия, это и офис, где происходит обмен информацией, уличная или другая

любая реклама, посредством которого отправитель общается с получателем, создавая недискриминационную среду взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* канал коммуникации**

адресат

отправитель

структура коммуникации

50. Определите тип коммуникации, учитывающий разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия и включающий конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы и направленный на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* устная коммуникация**

письменная коммуникация

вербальная коммуникация

невербальная коммуникация

51. Определите тип коммуникации, учитывающий разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия и включающий письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронную почту и направленный на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* письменная коммуникация**

устная коммуникация

вербальная коммуникация

невербальная коммуникация

52. Определите тип коммуникации, учитывающий разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия и включающий поведение человека: гримасы лица, взгляд, интонация, тембр голоса, поза и направленный на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* невербальная коммуникация**

письменная коммуникация

устная коммуникация

вербальная коммуникация

53. Определите тип коммуникации, учитывающий разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия и включающий словесное взаимодействие сторон и осуществляется с помощью знаковых систем, главной среди которых является язык и направленный на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.

**\* вербальная коммуникация**

невербальная коммуникация

письменная коммуникация

устная коммуникация

54. Приведите в соответствие виды коммуникаций, учитывающие разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия и направленные на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

устная коммуникация	конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один,
---------------------	---

	неформальные беседы
письменная коммуникация	письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта
невербальная коммуникация	поведение человека: гримасы лица, взгляд, интонация, тембр голоса, поза
вербальная коммуникация	словесное взаимодействие сторон и осуществляется с помощью знаковых систем, главной среди которых является язык

55. Определите в коммуникационном процессе закодированную идею, то, что хотел сообщить источник получателю

**\* сообщение**

адресат

отправитель

структура коммуникации

56. Укажите цель коммуникации, входящую в цель управления человеческими ресурсами и направленную на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* оказание влияния на поведение других членов организации**

обеспечение эффективного обмена информацией между объектами и субъектами управления

совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией

регулирование и рационализация информационных потоков

57. Определите понятие, которое характеризуется как объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни и направленные на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* социально-трудовые отношения**

коммуникативный процесс

управление конфликтами

управление человеческими ресурсами

58. Определите тип социально-трудовых отношений, который рассматривается как жесткая регламентация способов поведения субъектов социально-трудовых отношений, условий и порядка их взаимодействия со стороны государства или руководства организации, направленная на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* патернализм**

конкуренция

солидарность

субсидиарность

59. Определите тип социально-трудовых отношений, который рассматривается как состязательность субъектов социально-трудовых отношений, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке

**\* конкуренция**

патернализм



солидарность  
субсидиарность

60. Определите тип социально-трудовых отношений, который рассматривается как совместная ответственность людей, основанная на личной ответственности и согласии, единодушии и общности интересов в социально-трудовой сфере и направленная на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

\* **солидарность**  
конкуренция  
патернализм  
субсидиарность

61. Определите тип социально-трудовых отношений, который рассматривается как неослабевающее стремление человека к самоответственности и самореализации при решении социально-трудовых отношений, направленное на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

\* **субсидиарность**  
солидарность  
конкуренция  
патернализм

62. Приведите в соответствие типы социально-трудовых отношений

патернализм	жесткая регламентация способов поведения субъектов социально-трудовых отношений, условий и порядка их взаимодействия со стороны государства или руководства организации
конкуренция	состязательность субъектов социально-трудовых отношений, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке
солидарность	совместная ответственность людей, основанная на личной ответственности и согласии, единодушии и общности интересов в социально-трудовой сфере
субсидиарность	неослабевающее стремление человека к самоответственности и самореализации при решении социально-трудовых отношений

63. Определите тип социально-трудовых отношений, который рассматривается как установление правовых основ взаимодействия партнеров – работников и работодателей, направленное на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

\* **социальное партнерство**  
дискриминация  
солидарность  
субсидиарность

64. Определите тип социально-трудовых отношений, который рассматривается как произвольное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений, преграждающее доступ им к равным возможностям на рынке труда

**\* дискриминация**

социальное партнерство

солидарность

субсидиарность

65. Определите тип социально-трудовых отношений, который рассматривается как столкновение субъектов социально-трудовых отношений, вызванное противоположной направленностью целей и интересов, позиция и взглядов.

**\* конфликт**

дискриминация

социальное партнерство

солидарность

субсидиарность

66. Приведите в соответствие типы социально-трудовых отношений

социальное партнерство	установление правовых основ взаимодействия партнеров – работников и работодателей
дискриминация	произвольное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений, преграждающее доступ им к равным возможностям на рынке труда
конфликт	столкновение субъектов социально-трудовых отношений, вызванное противоположной направленностью целей и интересов, позиция и взглядов
субсидиарность	неослабевающее стремление человека к самоответственности и самореализации при решении социально-трудовых отношений

67. Укажите структурную составляющую, не относящуюся к социально-трудовым отношениям, направленным на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* коммуникационные барьеры**

субъекты социально-трудовых отношений

предметы социально-трудовых отношений

типы социально-трудовых отношений

68. Укажите к какой структурной составляющей социально-трудовых отношений относятся наемный работник, группа работников, работодатель, государство

**\* субъекты социально-трудовых отношений**

предметы социально-трудовых отношений

типы социально-трудовых отношений

69. Укажите к какой структурной составляющей социально-трудовых отношений относятся цели, которые ставит перед собой работник – профориентация, трудовое самоопределение, наем, увольнение, развитие и пр. а также цели, которые ставит перед собой организация с точки зрения управления человеческими ресурсами – кадровая политика, контроль и анализ трудовой деятельности, оценка эффективности труда и пр.

**\* предметы социально-трудовых отношений**

субъекты социально-трудовых отношений

типы социально-трудовых отношений

70. Укажите какая структурная составляющая социально-трудовых отношений определяется их характером, а именно, тем, каким конкретно образом принимаются решения в социально-трудовой сфере

**\* типы социально-трудовых отношений**

предметы социально-трудовых отношений

субъекты социально-трудовых отношений

71. Выберите из предложенных вариантов определение, которое соответствует понятию «внутриличностный конфликт»

**\* конфликт, возникающий в случае столкновения мотивов, потребностей, ценностей, чувств личности**

конфликт, возникающий в случае возникающий в случае столкновения потребностей разных личностей и направленный на создание дискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

конфликт, возникающий в случае отказа личности выполнять требования группы

конфликт, возникающий в случае осознания объективной конфликтной ситуации

72. Определите условия возникновения межличностного конфликта

**\* столкновение потребностей разных личностей**

эскалация конфликта

столкновение мотивов, потребностей, ценностей, чувств личности

противоречие в исполнении социальных ролей

73. Выберите из предложенных вариантов определение, которое соответствует понятию «конфликт между личностью и группой»

**\* конфликт, возникающий в случае отказа личности выполнять требования группы**

конфликт, возникающий в случае осознания личностью объективной конфликтной ситуации

конфликт, возникающий в случае столкновения потребностей разных личностей и направленный на создание дискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

конфликт, возникающий в случае столкновения национально-государственных интересов

74. Выберите из предложенных вариантов определение, которое соответствует понятию «межгрупповой конфликт»

**\* конфликт, возникающий в случае проявления враждебности, столкновения интересов групп и направленный на создание дискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач**

конфликт, возникающий в случае столкновения национально-государственных интересов

конфликт, возникающий в случае столкновения потребностей разных личностей

конфликт, возникающий в случае столкновения национально-государственных интересов

75. Укажите вид конфликта, возникший в результате столкновения национально-государственных интересов

**\* межгосударственный**

межгрупповой, направленный на создание дискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

внутриличностный

межличностный

76. Определите понятие, которое характеризуется как временное организованное прекращение работы, открытый коллективный отказ от труда и выдвижение совместных требований с целью выражения недовольства рядовых работников

\* **забастовка**

саботаж

интрига

соперничество

77. Определите цель, не относящуюся к адаптации сотрудников

\* **рациональное распределение персонала в организации**

уменьшение стартовых издержек

снижение озабоченности у новых работников на основе создания дискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

развитие удовлетворенности работой

сокращение текучести кадров

78. Определите показатель, входящий в состав объективных показателей эффективности адаптации

\* **уровень нервной перегрузки**

оценка создания дискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач отношение с коллективом сотрудников, с руководством

ощущение своего самочувствия, условий и тяжести труда;

79. Определите показатель, не относящийся к показателю успешной адаптации работника в организации

\* **текучесть кадров**

удовлетворенность работой и ее условиями

отсутствие чувства напряженности, неуверенности на основе создания дискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующих для выполнения работы

80. Определите функцию коммуникаций в организации, которая отражает передачу сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений, способствующих преодолению возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

\* **информативная**

мотивационная

контрольная

экспрессивная

81. Определите функцию коммуникаций в организации, которая отражает побуждение сотрудников к лучшему исполнению задач, используя убеждение, внушение, просьбы, приказы и т. д., способствующих преодолению возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

\* **мотивационная**

контрольная

экспрессивная  
информативная

82. Определите функцию коммуникаций в организации, которая отслеживает поведение сотрудников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности, способствующих преодолению возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* контрольная**

мотивационная  
экспрессивная  
информативная

83. Определите функцию коммуникаций в организации, которая способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и возможность удовлетворять социальные потребности способствовать эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и возможность удовлетворять социальные потребности

**\* экспрессивная**

контрольная  
мотивационная  
информативная

84. Приведите в соответствие функции коммуникаций в организации, способствующие преодолению возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе создания недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач.

информативная функция	передача сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений
мотивационная функция	побуждение сотрудников к лучшему исполнению задач, используя убеждение, внушение, просьбы, приказы и т. д.
контрольная функция	отслеживание поведения сотрудников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности
экспрессивная функция	способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и возможность удовлетворять социальные потребности

85. Определите понятие, которое рассматривается как отношение результата, полученного от организации коммуникативной деятельности, к затратам на его получение и направленное на создание недискриминационной среды взаимодействия при выполнении профессиональных задач

**\* эффективность коммуникации**

коммуникативные барьеры  
психологические барьеры  
коммуникационный канал

86. Определите приоритеты собственной деятельности, если Вы собираетесь развивать личностный потенциал

**\* развитие уровня гражданского сознания и социальной зрелости, ценностных ориентаций, интересов, потребностей в сфере труда, отношение к труду и пр.**

увеличение объема, глубины и разносторонности знаний (специальных и общих), трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности

развитие творческих способностей и склонностей, состояние здоровья, работоспособности, выносливости и пр.

87. Определите приоритеты собственной деятельности, если Вы собираетесь развивать квалификационный потенциал

**\* увеличение объема, глубины и разносторонности знаний (специальных и общих), трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности**

развитие уровня гражданского сознания и социальной зрелости, ценностных ориентаций, интересов, потребностей в сфере труда, отношение к труду и пр.

развитие творческих способностей и склонностей, состояние здоровья, работоспособности, выносливости и пр.

88. Определите приоритеты собственной деятельности, если Вы собираетесь развивать психофизиологический потенциал

**\* развитие творческих способностей и склонностей, состояние здоровья, работоспособности, выносливости и пр.**

увеличение объема, глубины и разносторонности знаний (специальных и общих), трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду определенного содержания и сложности

развитие уровня гражданского сознания и социальной зрелости, ценностных ориентаций, интересов, потребностей в сфере труда, отношение к труду и пр.

89. Вы, в рамках совершенствования своей деятельности, прошли обучение и увеличили объем специальных знаний и умений и можете выполнять трудовые функции более сложные. Определите вид потенциала, который вы совершенствовали.

**\* квалификационный**  
психофизиологический  
личностный

90. Вы, в рамках совершенствования своей деятельности, прошли обучение, направленное на развитие творческих способностей и стали заниматься спортом. Определите вид потенциала, который вы совершенствовали.

**\* психофизиологический**  
квалификационный  
личностный

91. Во время обучения в вузе ряд дисциплин был направлен на повышение уровня гражданского сознания и социальной зрелости. Определите вид потенциала, на развитие которого направлены дисциплины.

**\* личностный**  
психофизиологический  
квалификационный

92. Вам необходимо определить предельную величину возможного участия работников организации в осуществлении трудовых функций, с учетом их психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний, умений и

навыков, а также накопленного опыта. Выберите вид потенциала, который необходимо определить.

**\* трудовой потенциал организации**

трудовой потенциал человека

трудовой потенциал региона

трудовой потенциал страны

93. Вам необходимо определить совокупность физических и интеллектуальных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в определенных условиях существенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. Выберите вид потенциала, который необходимо определить.

**\* трудовой потенциал работника**

трудовой потенциал организации

трудовой потенциал региона

трудовой потенциал страны

94. Укажите понятие, которое представлено как совокупность физических и интеллектуальных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в определенных условиях существенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

**\* трудовой потенциал**

человеческий капитал

человеческие ресурсы

трудовые ресурсы

95. Определите вид деятельности, не относящийся к управлению трудовым потенциалом

**\* расчет заработной платы и системы льгот**

соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ

эффективное использование трудового потенциала

создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, карьерного роста и расширения умений и навыков работников организации

96. Вас пригласили на недоступные другим встречи, у Вас есть доступ к информации, Вы выполняете отдельные важные поручения. Определите вид карьеры.

**\* скрытая карьера**

ступенчатая карьера

профессиональная карьера

специализированная карьера

97. Приведите в соответствие виды карьеры и определите приоритеты собственной деятельности

профессиональная карьера	становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле (в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника
внутриорганизованная карьера	последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия
горизонтальная	перемещение в другую функциональную область деятельности,

карьера	расширение или усложнение задач на прежней ступени
скрытая карьера	приглашение сотрудника на недоступные другим встречи, доступ к информации, отдельные важные поручения

98. Определите этап деловой карьеры, связанный с освоением работы, развитием навыков, формированием квалифицированного специалиста, а также направленный на саморазвитие.

**\* становления**

предварительным

продвижения

завершения

99. Определите фактор формирования деловой карьеры, который включает темперамент, характер, эмоционально-волевая сфера, установки, состояние здоровья, мотивация и пр.

**\* личность работника**

профессиональная среда

внерабочая среда

100. Определите фактор формирования деловой карьеры, который включает влияние семьи, увлечений, общественной жизни.

**\* внерабочая среда**

личность работника

профессиональная среда

101. Определите фактор формирования деловой карьеры, который включает клиенты, партнеры, конкуренты, профессиональные общества, законодательные, государственные органы.

**\* профессиональная среда**

личность работника

внерабочая среда

102. Приведите в соответствие факторы формирования деловой карьеры

личность работника	потенциал, стремления, интересы, ценности, состояние здоровья, мотивация работника
профессиональная среда	разработанная в организации кадровая политика, система мотивации и стимулирования работников, система деловой оценки сотрудников, возможности организации обеспечить профессиональное развитие и пр.
внерабочая среда	то окружение, которое воздействует на работника, то есть члены семьи, друзья, коллеги, мотивирующие или наоборот к развитию деловой карьеры

103. Определите понятие, которое состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению.

**\* планирование карьеры**

управление карьерой

профессиональное развитие

деловая оценка

104. Выберите вид деятельности, который не относится к процессу привлечения человеческих ресурсов



**\* назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора**

выработка стратегии привлечения, обеспечивающей согласование соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией  
выбор варианта привлечения (время, каналы, рынки труда)  
определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами

105. Определите источник привлечения кандидатов на вакантную должность, который включает возможности организации в самообеспечении потребности в персонале – высвобождение, переподготовка и перемещение персонала; резерв кадров

**\* внутренние источники**

внешние источники  
линейные источники  
независимые источники

106. Определите преимущества внутренних источников привлечения на вакантную должность

**\* повышение степени привязанности к организации и формирование навыка профессионального развития**

широкие возможности выбора  
появление новых импульсов для развития организации  
меньшая угроза возникновения интриг  
удовлетворимость и качественная и количественная потребность в кадрах

107. Определите источник привлечения кандидатов на вакантную должность, который включает объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации: учебные заведения, посреднические фирмы по подбору персонала, профессиональные ассоциации и объединения, свободный рынок труда, формирующие навык саморазвития

**\* внешние источники**

внутренние источники  
линейные источники  
независимые источники

108. Определите недостатки внутренних источников привлечения персонала

**\*ограничение возможности для выбора кадров**

появление шансов для служебного роста  
повышение привязанности к организации  
улучшение социально-психологического климата

109. Укажите преимущества внешних источников привлечения персонала

**\* более широкие возможности выбора поиска активных работников, творчески используемых имеющих опыт**

более высокие затраты на привлечение кадров  
высокая степень риска при прохождении испытательного срока  
плохое знание организации

110. Определите понятие, которое характеризует процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом

соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого, который находит и творчески использует имеющийся опыт

**\* отбор персонала**

мотивация персонала

развитие персонала

адаптация персонала

111. Укажите фактор, который не влияет на наем работников

**\* уровень образования руководителя**

уровень выдвигаемых требований к персоналу

общая кадровая политика

сложившийся имидж компании

112. Определите какой вид деятельности не включает процесс отбора кандидатов на вакантное место

**\* разработка системы вознаграждения**

первичное знакомство с претендентами

сбор и обработка информации о них по определенной системе

сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности

113. Выберите основную задачу при найме на работу сотрудника

**\* удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении, поиск активного и творчески использующего имеющийся опыт работника**

формирование оптимального бюджета организации

стимулирование работы персонала

формирование положительного имиджа организации

114. Вам необходимо повысить мотивацию людей различного социального и культурного происхождения в организации. Укажите начальный этап Ваших действий.

**\* Оценка потребностей**

Определение факторов, влияющих на мотивацию

Построение мотивирующей рабочей среды

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника

115. Вам необходимо повысить мотивацию людей различного социального и культурного происхождения в организации. Укажите завершающий этап Ваших действий.

**\* Оценка эффективности воздействия**

Определение факторов, влияющих на мотивацию.

Построение мотивирующей рабочей среды.

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.

116. Укажите этап процесса воздействия на мотивацию работников, который определяет индивидуальные характеристики работников, характеристику выполненной работы и рабочей ситуации

**\* Определение факторов, влияющих на мотивацию.**

Построение мотивирующей рабочей среды.

Воздействие на трудовую мотивацию конкретного работника.

Оценка эффективности воздействия.

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

Потребности в содержательности труда	Потребность в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний
Потребности в общественной полезности работы	Отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции
Потребность в работе как источнике средств существования	Потребность в зарплате, адекватном трудовым усилиям работника; потребность в обеспечении достатка для своей семьи
Статусные потребности	Потребности, связанные с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом

118. Определите вид потребности, которая заключается в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний, способностей, умений и навыков; в самостоятельности, в повышении профессионального мастерства

**\* потребности в содержательности труда**

потребности в общественной полезности работы

потребности в работе как источнике средств существования

статусным потребностям

119. Определите вид потребности, которая характеризуется как отношение к работе как к своему долгу перед обществом, выпуск полезной для людей продукции

**\* потребности в общественной полезности работы**

потребности в содержательности труда

потребности в работе как источнике средств существования

статусным потребностям

120. Определите вид потребности, которая заключается в зарплате, адекватном трудовым усилиям работника; потребности в обеспечении достатка для своей семьи; потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд, которые могут быть обеспечены организацией

**\* потребности в работе как источнике средств существования**

потребности в общественной полезности работы

потребности в содержательности труда

статусным потребностям

121. Определите вид потребности, которая связана с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом - потребности в общении, уважении и служебном росте

**\* статусным потребностям**

потребности в работе как источнике средств существования

потребности в общественной полезности работы

потребности в содержательности труда

122. Определите способ стимулирования, позволяющий добиться высокой результативности труда

**\* подбор персонала с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами**  
развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства

изменение стратегии развития организации  
создание новой организационной структуры

123. Определите показатели, которые относятся к характеристикам выполняемой работы

**\* сложность и ответственность**

организационный контекст

непосредственное рабочее окружение

пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы в организации

124. Определите компоненты рабочей ситуации как одного из факторов, влияющих на трудовую мотивацию

**\* организационный контекст и непосредственное рабочее окружение**

квалификации и стажа работы в организации

сложности и ответственности

трудовых ценностей и ориентировок

125. Укажите механизм, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

**\* стимулирование труда**

обучение персонала

кадровое планирование

кадровая политика

126. Определите способ стимулирования, позволяющий добиться высокой результативности труда

**\* подбор персонала с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами**

развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства

изменение стратегии развития организации

127. Укажите фактор, влияющий на эффективность работы организации со стороны работника и необходимый при определении реалистических целей профессионального роста.

**\* профессиональные знания и навыки**

стиль руководства

квалификация руководителя

система стимулирования труда

128. Укажите фактор, влияющий на эффективность работы организации со стороны организации:

**\* условия труда и оснащенность рабочего места, предоставление профессионального роста**

способности

личные и деловые качества

мотивация

129. В Вашей организации работник стремится к постоянному обучению, профессиональному и карьерному росту, направленному на удовлетворение личных и

социальных целей. Определите концепцию управления, которой необходимо придерживаться в данной ситуации.

**\* управление человеческими ресурсами**

управление человеческим капиталом

управление персоналом

управление людьми

130. Установите соответствие особенностей методов обучения, способствующие профессиональному росту работников в организации.

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

131. Определите понятие, характеризующее поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по выбранному пути детальности, достижение известности, высокого уровня благосостояния

**\* деловая карьера**

профессиональное развитие

деловая оценка

адаптация персонала

132. Определите понятие, характеризующееся как потенциально активная и подготовленная часть управленческого персонала, способного замещать вышестоящие должности, а также часть производственного и управленческого персонала, проходящего планомерную подготовку для замещения рабочих мест более высокой квалификации на основании профессионального роста.

**\* кадровый резерв**

руководство организации

служащие организации

технические исполнители

133. Укажите начальный этап при формировании кадрового резерва, способствующего определению реалистических целей профессионального роста сотрудника.

**\* подготовка плана освобождения ключевых должностей.**

отбор кандидатов в резерв.

подготовка плана развития. Определение кандидатов в резерв.

реализация плана развития.

назначение на должность

134. Укажите заключительный этап при формировании кадрового резерва, способствующего определению реалистических целей профессионального роста сотрудника.

**\* назначение на должность**

подготовка плана освобождения ключевых должностей.

отбор кандидатов в резерв.

подготовка плана развития. Определение кандидатов в резерв.

реализация плана развития.

135. Определите вид кадрового резерва в зависимости от вида деятельности, способствующего определению реалистических целей профессионального роста сотрудника.

**\* резерв функционирования и развития**

активный и пассивный резерв

резерв на выдвижение и управленческий резерв

136. Определите вид кадрового резерва с точки зрения времени назначения в резерв, способствующего определению реалистических целей профессионального роста сотрудника.

**\* активный и пассивный резерв**

резерв функционирования и развития

резерв на выдвижение и управленческий резерв

137. Определите вид кадрового резерва по категории на выдвижение персонала, способствующего определению реалистических целей профессионального роста сотрудника.

**\* резерв на выдвижение и управленческий резерв**

активный и пассивный резерв

резерв функционирования и развития

138. Определите вид кадрового резерва, состоящий из специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации

**\* резерв функционирования**

резерв развития

пассивный резерв

активный резерв

139. Определите вид кадрового резерва, состоящий из группы специалистов и руководителей, готовящихся к работе, в рамках новых направлений на основании профессионального роста

**\* резерв развития**

резерв функционирования

пассивный резерв

активный резерв

140. Определите вид кадрового резерва, состоящий из кандидатов, которые могут быть выдвинуты на высшие должности в настоящее время на основании профессионального роста

**\* активный резерв**

резерв развития

резерв функционирования

пассивный резерв

141. Определите вид кадрового резерва, состоящий из резерва специалистов для выдвижения на ключевые позиции на основании профессионального роста

**\* резерв на выдвижение**

активный резерв

резерв развития

резерв функционирования

142. Определите вид ресурсов, состоящих из трудоспособной части населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги

**\* трудовые**

человеческие

материальные

моральные

143. Согласно Индустрии 4.0, используя и развивая универсальные компетенции, работники смогут быть более успешными и адаптивными, и приспособиться к требованиям работодателя и динамично меняющегося рынка труда. Определите какая компетенция не относится к универсальным:

**\* знание законодательства РФ**

клиентоориентированность

управления проектами и процессами

умение работа с группами и отдельными людьми

144. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую умение быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменение условий работы, распределять и перераспределять ограниченные ресурсы, управлять своим временем в условиях постоянно меняющегося потока рабочих задач

**\* функционирование в условиях неопределенности**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

145. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую способность к эффективному анализу большого объема информации; способность к выявлению закономерностей и к формированию целостной картины происходящего; умение оценить риски и возможности, связанные с процессом принятия того или иного решения

**\* системное мышление**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

146. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую умение одинаково эффективно общаться с бизнес-партнерами и клиентами, независимо от культурных различий

**\* мультикультурность**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

147. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую способности получать доступ к информации и управлять ею с помощью коммуникационных приложений, цифровых устройств и сетей.

**\* цифровые навыки**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

148. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую устойчивое понимание ценности и взаимосвязи всех элементов экосистемы Земли, ощущение ответственности за возможные последствия своих действий с точки зрения сохранения природы и жизни на планете

**\* экологическое мышление**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

149. Определите универсальную компетенцию необходимую для повышения конкурентоспособности на рынке труда, отражающую умение вовремя определить потребности и желания клиентов, чтобы удовлетворить их с максимальной пользой

**\* клиентоориентированность**

междисциплинарность

умение работа с группами и отдельными людьми

способность к творчеству

150. Укажите вид ресурсов, состоящих из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста, и тех, кто не занят, но способен трудиться.

**\* трудовые**

человеческие

материальные

психологические

151. Укажите понятие, которое отражает совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования работников в общественном производстве

**\* рынок труда**

система вознаграждения

система стимулирования

организационная культура

152. Выделите функцию, которая не относится к рынку труда

**\* повышение конкурентоспособности организации**

решение вопросов занятости населения страны, региона, города и пр.

обеспечение и контроль конкуренции на рынке труда между работодателями и наемными работниками

установление равновесных ставок заработной платы

153. Определите вид ресурсов, который определяется суммой экономически активного населения и неактивного населения

**\* трудовые**

человеческие

материальные

психологические



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

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

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

### Критерии оценки знаний магистра при проведении письменного и устного опроса

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

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

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

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

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

Цель подготовки доклада:

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

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

### Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0

Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает структурировано, не обеспечивает не структурировано, не обеспечивает	2 1 0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту рассказ с обращением к тексту чтение с листа	2 1 0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов доступно с уточняющими вопросами недоступно с уточняющими вопросами	2 1 0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна целесообразность сомнительна не целесообразна	2 1 0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюждён (не превышен) превышение без замечания превышение с замечанием	2 1 0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные некоторые ответы нечёткие все ответы нечёткие/неполные	2 1 0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно иногда был неточен, ошибался не владеет	2 1 0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы ответил на большую часть вопросов не ответил на большую часть вопросов	2 1 0

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

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

#### **Дискуссия**

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

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

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

#### **Критерии оценивания дискуссии:**

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

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

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

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

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

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

Алгоритм проведения мозгового штурма по каждой из перечисленных тем:

1. Магистранты получают вопрос для обсуждения.
2. Преподаватель предлагает всем поочередно высказать свои мысли по этому поводу.

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

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

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

Оценивание осуществляется преподавателем совместно с обучающимися при помощи заполнения таблицы

#### **Критерии оценивания дискуссии**

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

#### **Практические задания**

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

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

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

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

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

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

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

#### **Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)**

Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определённого типа по теме или разделу или модулю учебной дисциплины. Выполняется по полученному заранее заданию в межсессионный период. Студент-заочник выполняет контрольную работу по предмету в соответствии с индивидуальным заданием.

Контрольная работа включает два теоретических вопроса. Ответы на вопросы должны быть изложены достаточно объемно и содержательно. При решении практического задания должно быть обязательно приведено условие и указан подробный ход выполнения. Примерный объем контрольной работы 15-20 страниц рукописного текста (формата ученической тетради) или машинописного. Исходными материалами для ее выполнения служат литературные источники, указанные в библиографическом списке и рекомендованные дополнительно на консультациях.

Для написания контрольной необходимо у преподавателя получить номер варианта, который идентичен порядковому номеру студента, указанному в списке экзаменационной ведомости. Контрольная работа представляется преподавателю. После рецензирования преподавателем и допуска к собеседованию контрольная работа может быть возвращена студенту-заочнику для устранения недостатков или сразу представлена для собеседования.

Если контрольная работа не допущена к собеседованию, то студент-заочник дорабатывает ее и представляет повторно.

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

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

**Оценка «хорошо»** — выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности.

**Оценка «удовлетворительно»** — выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки

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

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

### **Тестирование**

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

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

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

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

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

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

### **Заключительный контроль**

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

Учебным планом по данной дисциплине предусмотрен зачет.

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

#### **Критерии оценки знаний при проведении зачета.**

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

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

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной

деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

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

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

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

### **Основная учебная литература**

1. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие / И. Н. Александров, А. Н. Бурмистров, В. В. Вилькен [и др.] ; под редакцией О. В. Калининой. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. — 166 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116151.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Масалова, Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 323 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108225.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

3. Подвербных, О. Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами : русско-английский учебник / О. Е. Подвербных. — 2-е изд. — Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 2020. — 200 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116656.html>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Панфилова, О. В. Управление персоналом: основы теории : учебное пособие / О. В. Панфилова. — Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2020. — 56 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/118110.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

2. Иванов, С. Ю. Социальное управление человеческими ресурсами: учебное пособие / С. Ю. Иванов. — Москва: Московский педагогический государственный университет, 2020. — 152 с. — ISBN 978-5-4263-0859-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/94683.html>

3. Ковальжина, Л. С. Технологии управления развитием персонала : учебное пособие / Л. С. Ковальжина. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 99 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122329.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

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

Перечень ЭБС

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

Перечень Интернет сайтов:

– Официальный сайт Министерства труда и социального развития Краснодарского края <https://szn.krasnodar.ru/>

Федеральный образовательный портал Экономика Социология Менеджмент - <http://ecsocman.hse.ru/net/16000475/>

– Официальный сайт журнала «Управление персоналом» - <https://www.top-personal.ru/>

– Официальный сайт по кадровому делопроизводству - <https://www.kadrovik-praktik.ru/>

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

1. Управление человеческим ресурсами: метод. рекомендации по самостоятельной работе обучающихся по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие» / сост. Е.Н. Ключко, Е.А. Бритикова. — Краснодар : КубГАУ, 2023. — 33 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119> Образовательный портал КубГАУ, кафедра менеджмента

2. Управление человеческим ресурсами: метод. указания для контактной работы обучающихся по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие» / сост. Е.Н. Ключко, Е.А. Бритикова. — Краснодар : КубГАУ, 2023. — 45 с. Режим доступа:

<https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119> Образовательный портал  
КубГАУ, кафедра менеджмента

3. Управление человеческим ресурсами: рабочая тетрадь для обучающихся по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия, направленность «Земледелие» / сост. Е. Н. Клочко, Е. А. Бритикова. – Краснодар : КубГАУ, 2023. – 50 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119> Образовательный портал КубГАУ, кафедра менеджмента

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

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

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

#### **Перечень лицензионного ПО**

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

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

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>
2	Консультант	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3.	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://lib.kubsau.ru/">https://lib.kubsau.ru/</a>



## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
	Управление человеческими ресурсами	<p>Помещение №221 ГУК, площадь — 101 м<sup>2</sup>; посадочных мест 95, учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, 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; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ, помещение для самостоятельной работы</p> <p>Помещение №114 ЗОО, посадочных мест — 25; площадь — 43м<sup>2</sup>; 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,помещение для самостоятельной работы</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>	<ul style="list-style-type: none"><li>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li><li>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</li><li>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.</li></ul>
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li><li>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li><li>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.</li></ul>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li><li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li><li>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</li></ul>

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

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

– предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;

- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по 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 плоскпечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «проектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, 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 взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

- минимизация внешних шумов;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

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

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

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.