	Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный аграрный университет»
	ФГБОУ ВО Уральский ГАУ
	Рабочая программа учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами»
Б1.В.04	Кафедра управления и права

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
учебной дисциплины

**«Управление человеческими ресурсами»**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы  
Менеджмент

Уровень подготовки  
бакалавр

Форма обучения  
очная, заочная

Екатеринбург, 2019

	<i>Должность</i>	<i>Фамилия/ Подпись</i>	<i>Дата № протокола</i>
<b>Разработал:</b>	<i>Доцент кафедры</i>	<i>Зарубина Е.В.</i>	<i>11 янв 2019</i>
<b>Согласовали:</b>	<i>Заведующий кафедрой</i>	<i>Воронин Б.А.</i>	<i>11 янв 2019 №1</i>
	<i>Председатель учебно-методической комиссии Института экономики, финансов и менеджмента</i>	<i>Зырянова Т.В.</i>	<i>15 янв 2019 №5</i>
<b>Утвердил:</b>	<i>Директор Института экономики, финансов и менеджмента</i>	<i>Рущицкая О.А.</i>	<i>15 янв 2019</i>
<b>Версия: 1.0</b>		КЭ:1	УЭ № _____



## СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение .....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
4. Объем дисциплины и виды учебной работы.....	4
Содержание дисциплины .....	5
4.1. Модули (разделы) дисциплин и виды занятий .....	5
4.2. Содержание модулей (разделов) дисциплин.....	7
4.3. Детализация самостоятельной работы.....	9
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы .....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	10
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины: .....	10
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	10
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	11
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем .....	11
11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	12
12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями.....	13



## 1. Введение

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» играет важную роль в структуре образовательной программы: она развивает компетенции, необходимые для осуществления профессиональной, организационно-управленческой и научно-исследовательской деятельности.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате изучения дисциплины студент должен освоить следующие компетенции:

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

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

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

В результате освоения дисциплины студент должен:

### Знать:

- теоретические и методологические основы стратегического управления человеческими ресурсами в организации;
- основы проектирования организационных структур, разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций;
- планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегически и оперативных управленческих задач;
- технологии групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- аудит человеческих ресурсов;
- методы диагностики организационной культуры;
- способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

### Уметь:

- применять на практике теоретические и методологические основы управления человеческими ресурсами в организации;
- проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организаций;
- планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегически и оперативных управленческих задач;
- использовать технологии групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- проводить аудит человеческих ресурсов;



- проводить диагностику организационной культуры;

- разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

**Владеть:**

– навыками стратегического управления человеческими ресурсами в организации;

– способностью - планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

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

– навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегически и оперативных управленческих задач;

– навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

– навыками проведения аудита человеческих ресурсов;

– методами диагностики организационной культуры;

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

**3. Место дисциплины в структуре ОП**

Дисциплина относится к блоку 1 «Дисциплины (модули) вариативной части обязательных дисциплин».

Траектория формирования компетенций выделяет этапы (курсы) формирования в соответствии с календарным графиком учебного процесса, при этом соблюдается принцип нарастающей сложности.

Основными этапами формирования указанных компетенций при прохождении практики является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) дисциплины. Изучение каждого раздела (темы) предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенций показывает уровень освоения компетенций студентами.

**4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц.

Вид учебной работы	Курс/семестр	
	Очное 3 курс 5 семестр	Заочное 3 курс 5 семестр
Контактная работа* (всего)	90	34
В том числе:		
Лекции	36	16
Практические занятия (ПЗ)	54	18
Самостоятельная работа (всего):	162	218
Общая трудоемкость, час	252	252
зач.ед.	7	7
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен



\*Контактная работа по дисциплине может включать в себя занятия лекционного типа, практические и (или) лабораторные занятия, групповые и индивидуальные консультации и самостоятельную работу обучающихся под руководством преподавателя, в том числе в электронной информационной образовательной среде, а также время, отведенное на промежуточную аттестацию. Часы контактной работы определяются «Положением об установлении минимального объема контактной работы обучающихся с преподавателем, а также максимального объема занятий лекционного и семинарского типов в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ, утвержденным врио ректора 26 октября 2017 года.

В учебном плане отражена контактная работа только занятий лекционного и практического и (или) лабораторного типа. Иные виды контактной работы планируются в трудоемкость самостоятельной работы, включая контроль.

### Содержание дисциплины

Учебная дисциплина посвящена изучению стратегического управления человеческими ресурсами. В первом разделе учебной дисциплины рассматриваются предмет, цели и задачи управления человеческими ресурсами, понятийный аппарат учебной дисциплины. Особое внимание уделяется построению системы управления человеческими ресурсами в организации: рассматриваются основные технологии формирования человеческих ресурсов, сохранения и использования человеческих ресурсов и развития человеческих ресурсов. Отдельные темы посвящены разработке стратегии управления человеческими ресурсами и организационному проектированию системы управления человеческими ресурсами.

Во втором разделе учебной дисциплины рассматриваются основные технологии сохранения и использования человеческих ресурсов в организации: мотивация человеческих ресурсов, организация групповой работы и работы в команде, аудит человеческих ресурсов в организации; нормативное правовое обеспечение управления человеческими ресурсами; профессиональная этика управления человеческими ресурсами, в том числе принятие решений и ответственность в области управления человеческими ресурсами; проведение диагностики организационной культуры; способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

### 4.1. Модули (разделы) дисциплины и виды занятий

#### Очная форма обучения

№ п.п	Наименование модуля (раздела) дисциплин	Лекции	Практ. зан.	СРС	Всего Часов
1.	<b>Раздел 1. Теоретические и методологические основы стратегического управления человеческими ресурсами</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>64</b>
	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами в организации.	2	6	20	28
	Тема 2. Проектирование организационной структуры управления человеческими ресурсами	4	6	10	20
	Тема 3. Кадровая политика и разработка стратегии управления человеческими ресурсами	2	4	10	16
2.	<b>Раздел II. Сохранение и использование человеческих ресурсов</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>86</b>	<b>152</b>
	Тема 4. Мотивация человеческих ресурсов	4	6	14	24



№ п.п	Наименование модуля (раздела) дисциплин	Лекции	Практ. зан.	СРС	Всего Часов
	Тема 5. Организация групповой работы и работы в команде	4	6	12	22
	Тема 6 Аудит человеческих ресурсов	4	6	12	22
	Тема 7. Лидерство и власть в стратегическом управлении человеческими ресурсами	4	4	12	20
	Тема 8. Профессиональная этика управления человеческими ресурсами. Принятие решений и ответственность	4	4	12	20
	Тема 9. Организационная культура, ее роль в управлении человеческими ресурсами	4	6	12	22
	Тема 10. Управление конфликтами	4	6	12	22
	Подготовка к экзамену			36	36
	<b>Итого:</b>	<b>36</b>	<b>54</b>	<b>162</b>	<b>252</b>

**Заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование модуля (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	СРС	Всего час.
1.	Теоретические и методологические основы стратегического управления человеческими ресурсами	4	6	80	90
2.	Сохранение и использование человеческих ресурсов	12	12	129	153
	Подготовка к экзамену			9	9
<b>ИТОГО</b>		<b>16</b>	<b>18</b>	<b>218</b>	<b>252</b>

**4.2. Содержание модулей (разделов) дисциплины**

Наименование модуля (раздела)	Содержание раздела	Трудоём- кость (час.)	Формируемые Компетенции (ОК, ПК)	Формы контроля	Технологии интерактивного обучения
Раздел 1. Теоретические и методологические основы стратегического управления человеческими ресурсами	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами в организации	64/90	ОПК-3	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	Работа в группах
	Тема 2. Проектирование организационной структуры управления человеческими ресурсами		ОПК-3	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	
	Тема 3. Кадровая политика и разработка стратегии управления человеческими ресурсами		ОПК-3	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	
Раздел 2. Сохранение и использование человеческих ресурсов	Тема 4. Мотивация человеческих ресурсов	152/153	ОПК-3 ПК-1 ПК-2	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	Работа в группах
	Тема 5. Организация групповой работы и работы в команде		ОПК-3 ПК-1 ПК-2	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	
	Тема 6. Аудит человеческих ресурсов		ОПК-3 ПК-1 ПК-2	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	
	Тема 7. Лидерство и власть в управлении человеческими ресурсами		ОПК-3 ПК-1 ПК-2	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	



				задачи	
	Тема 8. Профессиональная этика управления человеческими ресурсами. Принятие решений и ответственность		ОПК-3 ПК-1 ПК-2	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	Работа в группах
	Тема 9. Организационная культура, ее роль в управлении человеческими ресурсами		ОПК-3 ПК-1 ПК-2	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	
	Тема 10. Управление конфликтами		ОПК-3 ПК-1 ПК-2	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	



**4.3 Детализация самостоятельной работы**

№ п/п	Наименование модуля (раздела) дисциплины	Тематика самостоятельной работы	Формы самостоятельной работы*	Трудоемкость, часы	
				очно	заочно
1.	Теоретические и методологические основы стратегического управления человеческими ресурсами	Тема 1. Система управления человеческими ресурсами в организации	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, работа в библиотеке	40	80
		Тема 2. Проектирование организационной структуры управления человеческими ресурсами			
		Тема 3. Кадровая политика и разработка стратегии управления человеческими ресурсами			
2.	Сохранение и использование человеческих ресурсов	Тема 4. Мотивация человеческих ресурсов	Подготовка к лекционным и практическим занятиям, работа в библиотеке	86	129
		Тема 5. Организация групповой работы и работы в команде			
		Тема 6. Аудит человеческих ресурсов			
		Тема 7. Лидерство и власть в управлении человеческими ресурсами			
		Тема 8. Профессиональная этика управления человеческими ресурсами. Принятие решений и ответственность			
		Тема 9. Организационная культура, ее роль в управлении человеческими ресурсами			
		Тема 10. Управление конфликтами			
	Подготовка к экзамену			36	9

**5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы**

- Методические указания к самостоятельной работе для студентов очной и заочной формы обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль Менеджмент по дисциплине «Теория организации» / сост. Е. В. Зарубина. – Екатеринбург: Изд-во Уральский ГАУ, 2019.

- Методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль Менеджмент по дисциплине «Теория организации» / сост. Е. В. Зарубина. – Екатеринбург: Изд-во Уральский ГАУ, 2019.

**6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине****Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (ФОС)**

Приложение 1 к рабочей программе

**7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины:****а) основная литература:**

1. Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 212 с. — (Серия : Университеты России). — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/AB6DD9A6-B667-4865-A3E9-9B5B4D608682#page/1>

2. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для бакалавриата и магистратуры / О. П. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 261 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/9BE89EA1-1D3B-4419-A638-39AB36EBC9EB](http://www.biblio-online.ru/book/9BE89EA1-1D3B-4419-A638-39AB36EBC9EB).

3. Суровцева, Е.С. Курс лекций по дисциплине «Стратегия и технология управления человеческими ресурсами» [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е.С. Суровцева .— Орёл : Изд-во ФГБОУ ВО Орловский ГАУ, 2017 .— 146 с. — Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/636998>

**б) дополнительная литература:**

1. Еремин, В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков, В.И. Еремин .— М. : БИБКМ : ТРАНСЛОГ, 2015 .— 325 с. — ISBN 978-5-905563-33-1 .— Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/346281>

2. Суровцева, Е.С. Стратегия и технология управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учеб. пособие для самостоят. работы / Е.С. Суровцева .— Орёл : Изд-во ФГБОУ ВО Орловский ГАУ, 2017 .— 114 с. — Режим доступа: <https://lib.rucont.ru/efd/636997>

**8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины****1) интернет-ресурсы библиотеки:**

— электронные учебно-методические ресурсы (ЭУМР),

— электронный каталог Web ИРБИС;

— электронные библиотечные системы: ЭБС «Лань» — Режим доступа:

<http://e.lanbook.com>— ЭБС «Юрайт» - Режим доступа: <https://biblio-online.ru>;— ЭБС «Руконт» — <http://lib.rucont.ru>

— доступ к информационным ресурсам «eLIBRARY», «УИС РОССИЯ» и «Polpred.com».

**2) Профессиональные базы данных:**- международная информационная система по сельскому хозяйству и смежным с ним отраслям - AGRIS <http://agris.fao.org/agris-search/index.do>- базы данных официального сайта ФГБУ «Центр агроаналитики» Министерства сельского хозяйства Российской Федерации - <http://www.specagro.ru/#/>

- базы данных информационных ресурсов «Polpred.com», «УИС РОССИЯ», «eLIBRARY»

- официальный сайт Федеральной службы государственной статистики -



[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/)

3) система ЭИОС на платформе Moodle

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Учебным планом при изучении дисциплины предусмотрены практические занятия, а также самостоятельная работа обучающихся.

Практические занятия проводятся с целью закрепления и более тщательной проработки материала по основным разделам дисциплины.

Чтобы получить необходимое представление о дисциплине и о процессе организации её изучения, целесообразно в первые дни занятий ознакомиться с рабочей программой дисциплины на платформе MOODLE или на сайте университета.

В процессе изучения дисциплины, обучающиеся должны самостоятельно изучить теоретическую часть материала, для чего необходимо ознакомиться с конспектом лекций, литературой, указанной в списке основной и дополнительной литературы.

Основные понятия и определения, используемые в курсе, можно эффективно закрепить, обратившись к тексту глоссария.

Проверить степень овладения дисциплиной помогут вопросы для самопроверки и самоконтроля (вопросы к зачету), ответы на которые позволят студенту систематизировать свои знания, а также тесты, выложенные на платформе MOODLE в фонде оценочных средств по дисциплине.

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

Для формирования этапов компетенций у обучающихся в процессе изучения данной дисциплины применяются традиционные (пассивные) и инновационные (активные) технологии обучения в зависимости от учебных целей с учетом различного сочетания форм организации образовательной деятельности и методов ее активизации с приоритетом на самостоятельную работу обучающихся.

Для успешного овладения дисциплиной используются следующие информационные технологии обучения:

При проведении лекций используются презентации материала в программе Microsoft Office (Power Point), выход на профессиональные сайты, использование видеоматериалов различных интернет-ресурсов.

Практические занятия по дисциплине проводятся с использованием платформы MOODLE, Справочной правовой системы «Консультант Плюс».

В процессе изучения дисциплины учебными целями являются восприятие учебной информации, ее усвоение, запоминание, а также структурирование полученных знаний и развитие интеллектуальных умений, ориентированных на способы деятельности репродуктивного характера. Посредством использования этих интеллектуальных умений достигаются узнавание ранее усвоенного материала в новых ситуациях, применение абстрактного знания в конкретных ситуациях.

Для достижения этих целей используются в основном традиционные информативно-развивающие технологии обучения с учетом различного сочетания пассивных форм (практическое занятие, консультация, самостоятельная работа) и репродуктивных методов обучения (повествовательное изложение учебной информации, объяснительно-иллюстративное изложение, чтение информативных текстов) и лабораторно-практических методов обучения (упражнение, инструктаж, проектно-организованная работа).



Для организации учебного процесса используется программное обеспечение, обновляемое согласно лицензионным соглашениям.

**Программное обеспечение:**

- Microsoft Win Home 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine. Договор от 17.05.2018 (лицензия бессрочная); Microsoft Win PRO 10 RUS Upgrd OLP NL Acdm. Договор от 17.05.2018 (лицензия бессрочная);

- Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 17E0-180227-123942-623-1585, срок с 21.02.2018 до 13.03.2020 г.

**Информационные справочные системы:**

- Информационно-правовой портал ГАРАНТ – режим доступа: <http://www.garant.ru/>  
- Справочная правовая система «Консультант Плюс» (Договор № 29/12 -9-бн Поставки и сопровождения экземпляров систем КОНСУЛЬТАНТПЛЮС от 01.01.2019).

**11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. №4416	Аудитория, оснащенная столами и стульями; Переносные: - демонстрационное мультимедийное оборудование (ноутбук, экран, проектор); - комплект электронных учебно-наглядных материалов (презентаций) на флеш-носителях, обеспечивающих тематические иллюстрации.	Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition. 250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 17E0-180227-123942-623-1585, срок с 21.02.2018 до 13.03.2020 г.
Самостоятельная работа		
Помещение для самостоятельной работы – 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. № 4412, 4420 620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, д. 42 Литер Е читальный зал - №	Аудитория, оснащенная столами и стульями; Переносным демонстрационным мультимедийным оборудованием (ноутбук, экран, проектор); рабочими местами, оснащенными компьютерами с выходом в сеть Интернет и электронно-	Microsoft WinHome 10 RUS OLP NL Acdm Legalization get Genuine (объем 168); Лицензия бессрочная. Контракт № ЭА - 103 от 17.05.2018. Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.



5104, 5208	образовательную среду	250-499. Node 2 year Educational Renewal License: Лицензионный сертификат 17E0-180227-123942-623-1585, срок с 21.02.2018 до 13.03.2020 г.
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования		
620075, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 23 Литер А, ауд. № 4412а	Переносное демонстрационное оборудование (мультимедийные проекторы, экраны, ноутбуки)  Расходные материалы для ремонта и обслуживания техники.  Места для хранения оборудования	

## 12. Особенности обучения студентов с различными нозологиями

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предъявляются особые требования к организации образовательного процесса и выбору методов и форм обучения при изучении данной дисциплины.

Для обучения студентов с нарушением слуха предусмотрены следующие методы обучения:

- объяснительно-иллюстративный метод (лекция, работа с литературой);
- репродуктивный (студенты получают знания в готовом виде);
- программированный или частично-поисковый (управление и контроль познавательной деятельности по схеме, образцу).

Для повышения эффективности занятия используются следующие средства обучения:

- учебная, справочная литература, работа с которой позволяет развивать речь, логику, умение обобщать и систематизировать информацию;
- словарь понятий, способствующих формированию и закреплению терминологии;
- структурно-логические схемы, таблицы и графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, активирующие различные виды памяти;
- раздаточный материал, позволяющий осуществить индивидуальный и дифференцированный подход, разнообразить приемы обучения и контроля;
- технические средства обучения.

Во время лекции используются следующие приемы:

- наглядность;
- использование различных форм речи: устной или письменной – в зависимости от навыков, которыми владеют студенты;
- разделение лекционного материала на небольшие логические блоки.

Учитывая специфику обучения слепых и слабовидящих студентов, соблюдаются следующие условия:

- дозирование учебных нагрузок;



- применение специальных форм и методов обучения, оригинальных учебников и наглядных пособий;

Во время проведения занятий происходит частое переключение внимания обучающихся с одного вида деятельности на другой. Также учитываются продолжительность непрерывной зрительной нагрузки для слабовидящих. Учет зрительной работы строго индивидуален.

Искусственная освещенность помещения, в которых занимаются студенты с пониженным зрением, оставляет от 500 до 1000 лк. На занятиях используются настольные лампы.

Формы работы со студентами с нарушениями опорно-двигательного аппарата следующие:

- лекции групповые (проблемная лекция, лекция-презентация, лекция-диалог, лекция с применением дистанционных технологий и привлечением возможностей интернета).

- индивидуальные беседы;

- мониторинг (опрос, анкетирование).

Конкретные виды и формы самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем самостоятельно. Выбор форм и видов самостоятельной работы обучающихся с ОВЗ и инвалидов осуществляются с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для консультаций и выполнения заданий.

**1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ  
В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Код компетенции	Формулировка	Разделы дисциплины	
		1	2
ОПК-3	- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;	+	+
ПК-1	- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегически и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;	-	+
ПК-2	- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.	-	+

**2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ  
НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ  
ОЦЕНИВАНИЯ****2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины**

Виды оценок	Оценки			
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Академическая оценка по 4-х бальной шкале (экзамен)				

**2.2 Текущий контроль**

Код	Планируемые Результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
ОПК-3	<p><b>Знать:</b> основы проектирования организационных структур, разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций.</p> <p><b>Уметь:</b> проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организаций.</p> <p><b>Владеть:</b> способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом</p>	1	Формирование знаний, умений и навыков по проектированию организационных структур, по разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; планированию и осуществлению мероприятий, распределению и делегированию полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	П.3.2. П.3.3. П.3.4.	П.3.2. П.3.3. П.3.4.	П.3.2. П.3.3. П.3.4.





	личной ответственности за осуществляемые мероприятия.							
ПК-1	<p><b>Знать:</b> основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегически и оперативных управленческих задач; технологии групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; аудит человеческих ресурсов; методы диагностики организационной культуры.</p> <p><b>Уметь:</b> применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегически и оперативных управленческих задач; использовать технологии групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; проводить аудит челове-</p>	2	Формирование знаний, умений и навыков по использованию основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегически и оперативных управленческих задач; организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; проведения аудита человеческих ресурсов; диагностики организационной культуры.	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	П.3.2. П.3.3. П.3.4.	П.3.2. П.3.3. П.3.4.	П.3.2. П.3.3. П.3.4.



	ческих ресурсов; проводить диагностику организационной культуры. <b>Владеть:</b> навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегически и оперативных управленческих задач; навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; навыками проведения аудита человеческих ресурсов; методами диагностики организационной культуры.							
ПК-2	<b>Знать:</b> способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.	2	Формирование знаний, умений и навыков по различным способам разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.		Устный опрос, письменная работа, ситуационные задачи	П.3.2. П.3.3. П.3.4.	П.3.2. П.3.3. П.3.4.	П.3.2. П.3.3. П.3.4.



<p><b>Уметь:</b> разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p> <p><b>Владеть:</b> различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p>			<p>Лекция Практические занятия Самостоятельная работа</p>			
---	--	--	---	--	--	--



### 2.3 Промежуточная аттестация

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№ задания		
				Пороговый уровень (удовл.)	Базовый уровень (хорошо)	Повышенный уровень (отлично)
ОПК-3	<p><b>Знать:</b> основы проектирования организационных структур, разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций.</p> <p><b>Уметь:</b> проектировать организационные структуры, разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами организаций.</p> <p><b>Владеть:</b> способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Экзамен	П.3.1.	П.3.1.	П.3.1.
ПК-1	<p><b>Знать:</b> основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегически и оперативных управленческих задач; технологии групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; аудит человеческих ресурсов; методы диагностики организационной культуры.</p> <p><b>Уметь:</b> применять основные теории мотива-</p>	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Экзамен	П.3.1.	П.3.1.	П.3.1.



	<p>ции, лидерства и власти для решения стратегически и оперативных управленческих задач; использовать технологии групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; проводить аудит человеческих ресурсов; проводить диагностику организационной культуры.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегически и оперативных управленческих задач; навыками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; навыками проведения аудита человеческих ресурсов; методами диагностики организационной культуры.</p>					
ПК-2	<p><b>Знать:</b> способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p> <p><b>Уметь:</b> разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p>	Лекция Практические занятия Самостоятельная работа	Экзамен	П.3.1.	П.3.1.	П.3.1.



ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

Фонд оценочных средств учебной дисциплины  
«Управление человеческими ресурсами»

<p><b>Владеть:</b> различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p>					
---	--	--	--	--	--

**2.4. Критерии оценки на экзамене (вопросы)**

Результат экзамена	Критерии оценки	Показатель оценки сформированности компетенции
Отлично (повышенный)	- ставится в том случае, когда студент обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы.	В результате оценки студент показал сформированности компетенций
Хорошо (базовый)	- ставится в том случае, когда студент обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Студент испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.	В результате оценки студент показал частично сформированности компетенций
Удовлетворительно (пороговый)	- ставится в том случае, когда студент обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Студент испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.	В результате оценки студент показал частично сформированности компетенций
Неудовлетворительно	- ставится в том случае, когда студент демонстрирует пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине. При ответе обнаруже-	В результате оценки студент не показал сформированность компетенций



	но непонимание студентом основного содержания теоретического материала или допущен ряд существенных ошибок, которые студент не может исправить при наводящих вопросах экзаменатора, затрудняется в ответах на вопросы. Студент подменил научное обоснование проблем рассуждением бытового плана. Ответ носит поверхностный характер; наблюдаются неточности в использовании научной	
--	---	--

### 2.5. Критерии оценки устного опроса

Оценка	Критерии
Повышенный уровень	выставляется студенту, если он определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры;
Базовый уровень	выставляется студенту, если он допускает отдельные погрешности в ответе;
Пороговый уровень	выставляется студенту, если он недостаточно владеет знаниями основного учебно-программного материала по основным вопросам дисциплины
Компетенция не сформирована	выставляется студенту, если он обнаруживает существенные недостатки в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

### 2.6. Критерии оценки письменной работы

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.
Базовый уровень (хорошо)	1) недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; 2) несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; 3) использование устаревшей учебной литературы и других источников; 4) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.





Пороговый уровень (удовлетворительно)	1) отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; 2) наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.; 3) неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.
---------------------------------------	--

### 2.7 Критерии оценки ситуационных задач

Ступени уровней освоения компетенций	Критерии
Повышенный уровень (отлично)	1. Каждый вопрос ситуационной задачи раскрыт полно и точно. 2. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют фактические ошибки. 3. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. 4. Продемонстрирована способность обосновать свою точку зрения по решению поставленных вопросов
Базовый уровень (хорошо)	1) Недостаточно полное раскрытие поставленных вопросов. 2) Несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения. 3) Использование устаревшей учебной литературы и других источников. 4) Недостаточная способность обосновать свою точку зрения по решению поставленных вопросов.
Пороговый уровень (удовлетворительно)	1) Отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников в ответах на поставленные вопросы. 2) Наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий. 3) Неспособность обосновать свою точку зрения по решению поставленных вопросов.

### 2.8. Процедура оценки

#### 2.8.1 Работа в семестре (прохождение контрольных точек)



№ п/п	Измерители обученности текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций		
		Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
1.	Устный опрос	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
2.	Письменная работа	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
3.	Ситуационные задачи	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень

Показатель оценки сформированности компетенции: не ниже порогового.

### 2.8.2. Промежуточная аттестация

*Экзамен проводится в форме устного ответа на вопросы*

№ п/п	Измерители обученности текущего контроля	Ступени уровней освоения компетенций		
		Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень
1.	Экзамен (вопросы)	Пороговый уровень	Базовый уровень	Повышенный уровень

## 3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

### 3.1. Вопросы к экзамену

1. Управление человеческими ресурсами как система.
2. Предмет, цель и задачи стратегического управления человеческими ресурсами.
3. Подсистема сохранения и использования человеческих ресурсов.
4. Проектирование организационной структуры управления человеческими ресурсами.
5. Корпоративная стратегия и кадровая политика организации. Виды кадровой политики. Факторы, влияющие на кадровую политику.
6. Этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами.
7. Содержание понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы».
8. Трудовой кодекс РФ и нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права.
9. Функции системы управления человеческими ресурсами в организации.
10. Правовые механизмы воздействия на работников, материальная ответственность. Правовые механизмы удержания ценных работников.
11. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура.
12. Основные теории мотивации.
13. Материальные и нематериальные методы мотивации человеческих ресурсов в совре-



менных организациях.

14. Основные функции управления человеческими ресурсами современной организации.
15. Основные цели и виды аудита человеческих ресурсов.
16. Подходы и методы аудита человеческих ресурсов.
17. Понятие коллектива. Ролевая структура коллектива.
18. Управление работой команды.
19. Основы командообразования.
20. Критерии эффективности работы команды.
21. Власть и лидерство в организации.
22. Управление этическими нормами в коллективе.
23. Принятие решений и ответственность в управлении человеческими ресурсами.
24. Организационная культура, ее роль в управлении человеческими ресурсами
25. Методы диагностики организационной культуры.
26. Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию организационной культуры.
27. Управление конфликтами в организации
28. Способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.
29. Особенности управления конфликтами в межкультурной среде.
31. Характеристика экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами.

### **3.2. Вопросы для устного опроса**

1. Охарактеризуйте объект, предмет и структуру дисциплины «Управление человеческими ресурсами».
2. Каковы признаки и свойства технологий работы с человеческими ресурсами?
3. Разведите понятия «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы».
4. Какие технологии работы с человеческими ресурсами Вы знаете? Кто проводит эту работу?
5. В чем заключаются основные различия между технологиями управления человеческими ресурсами и технологиями построения системы управления человеческими ресурсами?
6. Приведите примеры технологий формирования и обоснования системы управления человеческими ресурсами в организации.
8. Какие технологии внедрения системы управления персоналом вы знаете?
9. Какие подсистемы управления человеческими ресурсами Вы знаете?
10. Что такое стратегия управления человеческими ресурсами?
11. Кто и как разрабатывает стратегию управления человеческими ресурсами?
12. Как осуществляется проектирование организационной структуры управления человеческими ресурсами?
13. Как осуществляется проектирование организационной структуры управления человеческими ресурсами на предприятиях агропромышленного комплекса?
14. Что такое мотивация человеческих ресурсов?
15. Чем мотивация отличается от стимулирования?
16. Как определить демотивированного сотрудника?
17. Какие содержательные теории мотивации Вы знаете?
18. Какие процессуальные теории мотивации Вы знаете?



19. Что такое карта мотиваторов? Как ее составить?
20. Как провести исследование системы мотивации человеческих ресурсов в организации?
21. Как разработать и внедрить мероприятие по совершенствованию мотивации человеческих ресурсов на предприятии?
22. Что такое аудит человеческих ресурсов?
23. Каков алгоритм проведения оценки персонала в организации?
24. Раскройте современные технологии проведения оценки персонала?
25. Каковы преимущества работы в команде?
26. Какие современные технологии командообразования Вы знаете?
27. Как оценить эффективность работы команды?
28. Какие локальные нормативные акты в управлении человеческими ресурсами Вы знаете?
30. Что такое организационная культура?
31. Какие концепции организационной культуры Вы знаете?
32. Назовите методы диагностики организационной культуры.
33. Раскройте алгоритм диагностики организационной культуры предприятия.
34. Что такое конфликт? Какова структура конфликта?
35. Охарактеризуйте способы разрешения конфликтов.

### ***3.3 Письменная работа***

*Тема:* Управление командой (группой), проектами и сетями.

Письменная работа студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель письменной работы состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Письменная работа должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Структура письменной работы:

1. Титульный лист;
2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу, свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.



### 3.4 Ситуационные задачи

#### Ситуационная задача 1. «Стратегия управления человеческими ресурсами «Lego»»

**Исходная ситуация.** Корпоративную стратегию следует понимать как общую систему или политику руководства фирмы, направленную на достижение желаемых взаимосвязей между работой и служащим.

Это не юридическое соглашение между фирмой и служащим. Это и не справочник, в котором руководители и служащие могли бы найти точные инструкции в отношении того, как разрешить конкретные проблемы и задачи. Скорее, эту кадровую политику следует при случае использовать для обсуждения и внесения некоторых изменений, и она выражает основные позиции, разделяемые во всей организации. Они (позиции) более долговечны и постоянны, чем конкретные ориентиры, используемые в процессах управления или контрактных соглашениях.

В L Group много различных категорий работ и отделов, каждый из которых имеет свои собственные специфические условия труда, свои пожелания и потребности. Поэтому мы должны быть в состоянии осуществлять децентрализованное управление и учитывать индивидуальные особенности.

В то же время все должно быть взаимосвязанным, чтобы сохранилась индивидуальность и отличительные особенности L Group.

Разработка данной кадровой политики представляется неким балансом между этими двумя противоположными требованиями. Надеемся, что этот документ поможет нам в достижении нашей цели, заключающейся в том, чтобы превратить L в хорошее место работы. И это по существу именно то, что должна сделать кадровая политика.

#### 2. Основные цели

Кадровая политика L охватывает все датские фирмы, входящие в состав L Group, и основные позиции действительны для фирм L, находящихся за пределами Дании.

В основу кадровой политики положены следующие цели:

– L Group должна создать хорошее место для работы служащих. Конкретнее, каждая фирма в составе L должна создать и поддерживать профессиональную среду, привлекательную как для настоящих, так и для будущих служащих.

– Организация и штат L Group должны обладать квалификацией, необходимой для регулирования деятельности в настоящем и будущем с тем, чтобы обеспечить выполнение задачи, стоящей перед L Group.

– Цель L Group создать постоянные и надежные рабочие места для всех служащих путем тщательного планирования.

– Труд служащих L Group должен оплачиваться надлежащим образом с учетом условий труда, личных достижений и результатов и в соответствии с местным уровнем оплаты аналогичных работ.

– Работа должна быть организована с учетом физических и умственных способностей служащих.

– Влияние и ответственность служащего в отношении его работы должны возрастать при сотрудничестве с другими служащими и представительными комитетами фирмы.



– L Group приложит все усилия в оказании активной помощи в деле профессионального роста служащих.

– Кадровая политика должна быть разработана и осуществлена в тесном сотрудничестве руководства фирмы и служащих.

### **3. Организация**

Фирма должна иметь эффективную и гибкую организационную структуру, которая давала бы возможность развития личной инициативы.

Условия работы должны способствовать развитию фирмы и должны вызывать у служащих чувство обязательства перед фирмой. Это чувство обязательства должно стимулироваться путем развития сотрудничества между отделами.

Выбранные представители служащих в комиссии по созданию на фирме хорошей обстановки должны активно вовлекаться в это сотрудничество, так как очень важно, как для служащих, так и для фирмы, чтобы знания и опыт служащих использовались в решающих ситуациях.

Структура комиссии, занимающейся вопросами обстановки на фирме будет видоизменяться в соответствии с требованиями времени и потребностями организации. Такие видоизменения будут осуществляться при сотрудничестве представителей служащих.

Каждый служащий должен иметь четкие ориентиры относительно своей роли в организации, а также ответственности и полномочий в виде, например, рабочих инструкций (или, если необходимо, в виде должностных инструкций, имеющих в Справочнике фирмы). Служащие должны получать информацию о вышеизложенном от своего начальства.

Каждый служащий имеет право, по меньшей мере, раз в год обсуждать со своим непосредственным начальником все аспекты своей работы и свои личные достижения в виде описания обзора.

### **4. Управление**

L Group стремится к такому стилю управления, который способствовал бы созданию хорошего морального климата в организации и установлению хороших отношений.

Руководители всех уровней должны обладать хорошими личными и профессиональными качествами.

Руководители должны сосредоточиться на:

– распространении информации, что способствует возникновению атмосферы взаимопонимания и заинтересованности;

– создании необходимых предпосылок для осуществления индивидуальных заданий;

– поощрении и стимулировании хорошей работы;

– создании условий для профессионального и личностного роста служащих;

планировании, организации и контроле работы отдела или группы.

### **5. Окружающая обстановка и безопасность (чувство уверенности)**

При устройстве офисов, рабочих мест необходимо учитывать физическое состояние, интеллектуальный уровень и потребности служащих.



Окружающая обстановка должна соответствовать времени, рабочие места служащих должны быть организованы в соответствии с современными требованиями.

Фирма придает большое значение созданию спокойной обстановки, которая способствовала бы росту и процветанию служащих.

Насколько это возможно, работа должна быть организована таким образом, чтобы учитывать потребности служащих в общении и так, чтобы отдельные индивидуальные рабочие группы могли бы действовать хорошо вместе и в данном окружении.

Заинтересованность служащих в совместном проведении досуга, например, через Ассоциацию организации досуга (L), поощряется фирмой.

## **6. Планирование штата, обучение и проверка**

Подготовка планов, отвечающих будущим потребностям наших служащих, должна основываться на долговременных планах фирмы.

Стабильность работы на фирме считается очень важной целью. Эта цель может быть достигнута путем эффективного планирования, и особенно за счет как непрерывного стабильного производства, так и за счет внедрения новой технологии. Проблемы неизбежных сезонных колебаний в уровне производства следует решать с помощью временных рабочих.

Планирование штата должно гарантировать, что каждый отдел будет иметь служащих, обладающих квалификацией, необходимой для решения задач, стоящих перед фирмой.

Планы по обучению персонала всех категорий должны разрабатываться на основании анализов потребностей.

В соответствии с этими планами обучения фирма будет сотрудничать со служащими, желающими получить дополнительное образование, которое помогло бы им в работе. Фирма поможет служащему в получении этого образования, либо покрыв расходы, связанные с ним, либо предоставив служащему необходимое свободное время.

При разработке учебных программ необходимо учитывать насколько это возможно, квалификацию, желания и интересы служащего. Частью работы руководителя является проведение собеседований со служащими с учетом его/ее обучения и развития с тем, чтобы эта информация могла затем использоваться для составления фирмой программ обучения.

В структуре ежегодно планируемого бюджета фирма будет поддерживать дальнейшее обучение в тех технических областях, которые должны использоваться в деятельности фирмы.

При планировании штатов необходимо учитывать, насколько это возможно, способности, образование и желания каждого индивидуума и изменения должностей служащих в L Group.

Рост квалификации служащих и изменение их обязанностей должны рассматриваться как альтернатива возможному найму со стороны.

Поддержкой в фирме, насколько это возможно, должны пользоваться служащие старшего поколения, их желания и основные требования.

## **7. Прием на работу и увольнение**

### *Прием на работу:*

Прием на работу нового служащего является очень важным моментом как для служащего, так и для фирмы, и поэтому в интересах обеих сторон, чтобы выбор новых служащих осуществлялся с особой тщательностью.



В каждом случае найма особое значение должно придаваться взаимосвязи между потребностями фирмы и квалификацией кандидата. Каждый новый претендент на место должен быть информирован об ответственности на занимаемой должности и о содержании работы. Информация об освобождающейся должности (вакансии) должна распространяться через службу информации L или должна быть вывешена на доске объявлений фирмы.

В первую очередь при наличии вакансий должны учитываться свои кандидаты (служащие, работающие в фирме). При равной квалификации внутренний «кандидат» имеет приоритет перед кандидатом со стороны.

При выборе кандидатов на руководящие должности помимо основных профессиональных качеств будут оцениваться его/ее способность сотрудничать, руководить и направлять служащих. То же самое учитывается в случае продвижения по службе (повышения в должности).

Фирма осознает свою ответственность перед сообществом. Мы постоянно запрашиваем определенное число квалифицированных стажеров.

*Увольнение:*

Ни один из служащих, посещающих как положено работу, не будет уволен при наличии работы.

При неспровоцированных увольнениях фирма выплачивает выходное пособие в размере месячной зарплаты за каждые 3 года непрерывной работы в фирме. Это компенсация за переобучение.

Если служащий неудовлетворительно выполняет свою работу, он должен быть извещен своим наставником, что могут быть приняты меры по исправлению создавшейся ситуации, как-то: дополнительное обучение или перевод в другой отдел. Факт увольнения не может быть неожиданностью для служащего.

Только в серьезных ситуациях (несоблюдение служащим обязательств в соответствии с трудовым соглашением или нарушение правил, принятых на фирме) может последовать немедленное увольнение.

Если нарушение считается случайным или не столь серьезным, служащий должен быть предупрежден (письменно или устно в присутствии свидетеля) о возможных последствиях для него в случае повторного нарушения.

Все существенные изменения в трудовых соглашениях, включая пункты, касающиеся увольнения, должны утверждаться руководством отдела или вышестоящим руководством с тем, чтобы конкретный случай всегда рассматривался, по крайней мере, в двух инстанциях.

В случае увольнения между служащим и руководством фирмы может состояться беседа, во время которой служащему объяснят причины увольнения.

В случае каждого добровольного увольнения руководство фирмы должно выяснить причины, по которым служащий подает в отставку.

## **8. Условия оплаты**

Фирма нуждается в квалифицированных кадрах и всегда старается платить каждому служащему в соответствии с занимаемой должностью и квалификацией.

Политика оплаты, проводимая фирмой, основана на соблюдении соглашений между головной организацией или фирмой и местной организацией или группой.

В соответствии с этим фирма ввела специальную тарифную систему оплаты наличных должностей, охватывающую ряд должностей/категорий работ. Различные должности





оцениваются в соответствии с профессиональными образовательными и практическими требованиями.

Зарплата каждого отдельного служащего внутри каждого уровня определяется на основании оценки личной квалификации и достижений служащего.

Зарплата всех служащих будет пересматриваться ежегодно. Что касается служащих с месячной оплатой, любое изменение зарплаты основано на принципиальном решении руководства по этому вопросу. Изменения в почасовой оплате, устанавливаются в соответствии с основным государственным законом о заработной плате и местными трудовыми соглашениями.

В качестве конкретной гарантийной меры фирма разработала систему страхования для всех служащих датских фирм. Служащие застрахованы с первого дня работы.

В качестве дополнения к социальным пенсиям была введена пенсия L.

### **Постановка задач:**

После обсуждения в группах необходимо охарактеризовать:

1. Цели документа.
2. Реальность положений, содержащихся в кадровой политике L.
3. Уровень конкретности положений документа.
4. Стилль изложения (доступность терминов, построение предложений и др.).
5. Объем документа.
6. Эмоциональное состояние наемного работника после ознакомления с документом.
7. Что понравилось в документе? Что – не понравилось?
8. Целесообразность и проблемы использования подобного документа на российском предприятии.

### **Ситуационная задача 2. «Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления человеческими ресурсами»**

**Исходная ситуация.** Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности в стратегическом управлении предприятием.

Служба УП комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 3.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия – повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активного использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий УП, омоложения трудового коллектива.

Служба УП комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.

Рассмотрим кратко эти направления.

**Обеспечение персоналом.**

Анализ трудового потенциала. Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала. Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

Набор (маркетинг) персонала. Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

Отбор. Проведение кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

Адаптация. Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение. Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию, сокращения или увольнения персонала).

**Реализация трудового потенциала.**

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудозатрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии организации трудового потенциала (ТП) и в деятельность персонала в связи с совершенствованием, обеспечением синхронности функционирования предприятия.

Контроль. Осуществление проверки соответствия технологии реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация. Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация. Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование. Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

**Развитие трудового потенциала**

Обеспечение социальной стабильности. Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие. Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

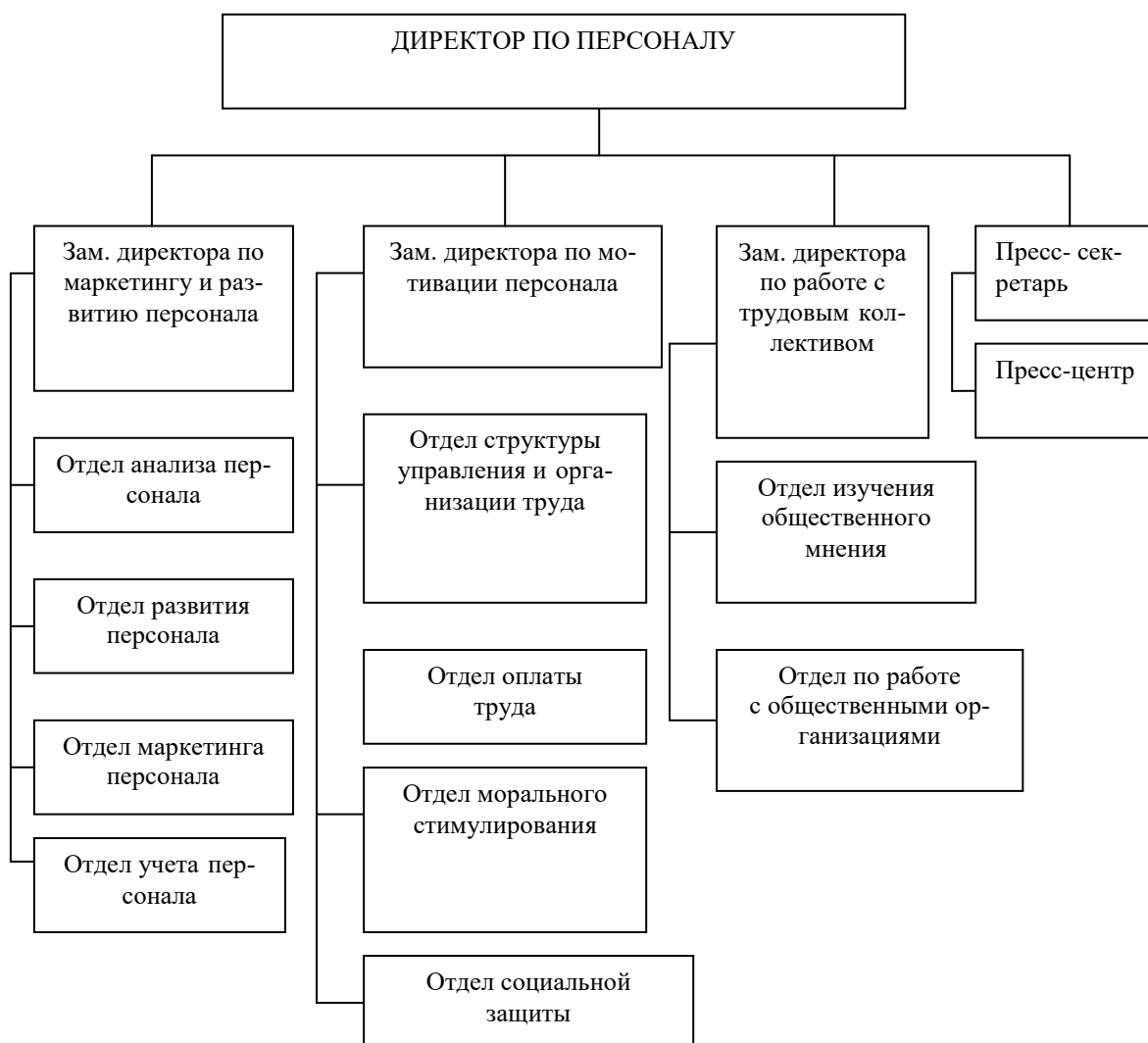
Формирование корпоративной культуры. Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.



Формирование имиджа предприятия. Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

**Постановка задачи.** Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

**Методические рекомендации.** Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и оргструктуру существующей системы управления персоналом. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть: создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.



### Ситуационная задача 3.

#### «Организационная культура компании AVA Technology помогает ей добиться финансового успеха»

##### Исходная ситуация.

В настоящее время компания AVA Technology (частная фирма, владельцами которой являются Джон Тью и Дэвид Сан), является одной из ведущих компаний в области компьютерных технологий. Прибыли компании постоянно растут, а по результатам продаж она оставила далеко позади многих конкурентов. Такие впечатляющие результаты деятельности наряду с расположением компании в близком пригороде Лос-Анжелеса поражают воображение и кажутся сказочными. Однако все вполне закономерно. Дэвид Сан, который родился на Тайване, и Джон Тью, родом из Шанхая, с самого начала решили, что работники компании, поставщики и клиенты должны стать как бы членами их семьи. Это означало, что на первый план выйдут такие ценности обычной азиатской семьи, как доверие, лояльность и взаимовыручка в отношениях с клиентами, не говоря уже о поставщи-



ках и работниках, – и это в отрасли, где притеснение партнеров считается естественным. Никто не верил в успех, но основатели претворили свои идеи в жизнь.

Некоторые их высказывания («Мы создали эту компанию, чтобы заботиться о людях») весьма тривиальны, но кажутся искренними. Оба избегают излишеств в офисе: сидят в открытых небольших помещениях в середине хаотичного офиса. Ни у одного из них нет секретарши. Работникам, две трети которых относятся к национальным меньшинствам, платят больше, чем в среднем по отрасли. В случае краха компании каждый получит зарплату в размере одного или двух годовых окладов. Одному из работников даже пообещали производить выплаты за дом.

Однако такая щедрость весьма разумна с точки зрения прибыли компании – это наглядно видно по показателю выручки из расчета на одного работника. Расходы на оплату труда представляют собой лишь небольшую долю совокупных затрат компании, поэтому AVA Technology в состоянии платить выше среднего. Такая щедрость приводит к невероятной лояльности со стороны работников: компания основана в 1987 году, и с тех пор ее покинуло лишь 12 % работников.

Джон Тью и Дэвид Сан так же относятся к своим партнерам и контрагентам и добиваются тех же результатов. Большинство из многомиллионных сделок заключается компанией на основе доверительных отношений. AVA Technology никогда не давит на своих поставщиков с целью понижения цены, по возможности оплачивает свои заказы заранее и не отменяет их. Такие отношения всегда оправдывают себя: компания не только получает самые выгодные цены от поставщиков, но и поставки никогда не срываются, что очень важно в отрасли, где несвоевременные поставки влекут за собой огромные убытки.

Трудно сомневаться в успехе компании, чья выручка ежегодно удваивалась в течение 6 лет, достигнув 802 млн дол., чьи накладные расходы находятся на самом низком уровне в отрасли.

На сегодняшний день философия Тью – Сан – осчастливь своих клиентов, поставщиков и работников, и твой бизнес будет процветать – работает. Иногда господин Тью сопоставляет формулу своего успеха с конфуцианской философией. «Культура, – говорит он, – самое важное, что есть в компании». Что действительно важно, так это то, что он и господин Сан были первыми, кто понял, что люди и взаимоотношения с ними могут обеспечить компании достойное место на рынке.

Как сохранить такой высокий уровень культуры? Это не просто. Компания растет, растет число работников. Для обучения новых работников используется система наставничества. «Это как промывка мозгов», – говорит господин Тью. С ростом компании будет все сложнее сохранить культуру, но и скопировать такую культуру очень сложно: конкуренты могут производить похожие продукты или воспроизвести отлаженную систему связей, но невозможно повторить энергетику, которой обладают основатели AVA Technology. До тех пор пока конкуренты не смогут копировать их характер или пока компания не разрастется до необъятных масштабов, Джон Тью и Дэвид Сан могут быть спокойны.

**Постановка задачи.** Ответьте на вопросы:

1. Охарактеризуйте систему ценностей компании AVA Technology.
2. Как бы Вы описали тип корпоративной культуры компании AVA Technology?
3. Как компания пытается развить свою организационную культуру?
4. Как Джон Тью и Дэвид Сан используют наставничество и сотрудничество?
5. Сможет ли компания в будущем сохранить корпоративную культуру, если и дальше будет расти? Почему?

**Ситуационная задача 4.****«Подбор преемника»****Описание ситуации**

Павел Георгиевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена – объемы производства падают, потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность – Александра Плута, Ирины Степановой и Игоря Северского, но не может сделать свой выбор (табл. 3).

**Задание.** Помогите Павлу Георгиевичу принять правильное решение. Определите, какую роль в выборе играют нравственные качества кандидатов.

Таблица 3

Сведения о кандидатах

Параметр	А.Плут	И.Семенова	И.Северский
1. Возраст	45	41	54
2. Образование	Высшее, инженер-экономист	Высшее, инженер-технолог	Высшее, инженер-механик
3. Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)
4. Опыт работы	3 года – генеральный директор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей) 15 лет – служба в ВС, экономист, начальник финансовой части полка	1 год – заместитель главного технолога 3 года – начальник цеха 3 года – инженер по снабжению 3 года – инженер-технолог (все «Стрела»)	4 года – главный инженер 5 лет – начальник производства 4 года – начальник цеха 3 года – бригадир 6 лет – токарь (все Завод металлоконструкций)
5. Навыки деловой коммуникации	Хорошие	Отличные	Средние
6. Прилежание	хорошее	отличное	Исключительное
7. Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
8. Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
9. Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

**Ситуационная задача 5.****«Аудит персонала в компании «Экотехнологии»»**

**Исходная ситуация.** Менеджер любой компании знает, что основной капитал компании - ее сотрудники. В сфере же высоких технологий персонал играет определяющую роль. Создать эффективную систему работы с персоналом достаточно сложно. Это не компьютерная программа, которую можно купить и установить. Ее нужно создавать самим компаниям. Причем для каждой фирмы она будет уникальна. Рассмотрим опыт ведущей российской IT компании «Экотехнологии» в данной области. Компания уже пять лет осуществляет свою деятельность на российском рынке. В ней работают 650 человек.

Каждый сотрудник должен максимально соответствовать занимаемой должности. Но должностные обязанности у каждого сотрудника разные, и на каждой позиции требуются различные качества. Так, маркетологу совсем не обязательно быть лидером, в то время как руководитель проекта должен обладать хорошо выраженными лидерскими качествами. Итак, чтобы понять, какие качества сотрудников для компании являются наиболее важными, необходимо начать с анализа ее миссии, из которой вытекают цели и задачи сотрудников.

Компания «Экотехнологии» определила для себя следующие основные факторы:

- Знания;
- Опыт;
- Личные характеристики (творчество, лидерство, умение работать в команде, организованность);
- Выполнение поставленных задач (степень и качество).

На основании этих параметров проводится аттестация сотрудников, и на ее основе каждому присваивается квалификация. Или так называемый грейд, определяющий ценность его для компании. Чем выше оценка, тем выше грейд. Уровень заработной платы и размер социальных льгот зависят от уровня квалификации работника.

Аттестация проходит по принципу «сверху вниз», и сотрудник оценивается не специальной комиссией, а линейным руководителем. Сначала директор оценивает своих заместителей, затем заместители – своих подчиненных и т.д. каждый начальник заполняет на сотрудника аттестационный лист и оценивает его профессиональные и личные качества по 10-бальной шкале. В компании разработано специальное методическое пособие, в котором подробно для каждого вида деятельности приводятся критерии оценки.

Всего в компании было разработано 10 грейдов. На первом уровне находятся стажеры, на втором и третьем – молодые специалисты, четвертый и пятый занимают более опытные специалисты. На шестом, седьмом и восьмом – квалифицированные специалисты. Девятый уровень относится к руководителям высшего уровня управления. А последний десятый, - для генерального директора. Должность президента компании не включается в систему градации.

Однако внедрить данную систему оказалось достаточно сложно как с организационной, так и с финансовой точки зрения. На практике временные и денежные затраты внедрения системы оказались намного выше, чем предполагалось.

Аттестация в компании «Экотехнологии» проводится два раза в год, и на ее проведение уходит более месяца.

Первые две аттестации оказались недостаточно эффективны. Начальники не понимали, как проводить процедуру оценки. Они ставили в основном семерки и восьмерки,



другие двойки и тройки. Сотрудники в свою очередь восприняли нововведение как повод для увольнений. После каждой аттестации методика оценки дорабатывалась и зарплата не привязывалась к грейду. Однако когда аттестация была проведена в третий раз, то зарплату у сотрудников одного грейда стала практически одинаковой. После последней аттестации компанию покинули шесть человек.

Такая система оценки позволяет регулировать интересы сотрудника и компании. По мнению руководителей данной компании, основным ее преимуществом является то, что она позволяет рационально управлять политикой карьерного роста. Ведь не всегда хороший программист может быть талантливым руководителем, и наоборот. Новая система позволяет специалистам повышать квалификацию именно в своей области. Она также дает возможность эффективно решать вопросы формирования кадрового резерва. Если сотруднику не хватает каких-то навыков и знаний, то руководству ясно, какие качества ему необходимо развивать. Если сотрудник улучшает свои показатели, то у него повышается грейд и соответственно размер материального вознаграждения.

**Постановка задачи. Ответьте на вопросы:**

1. Выделите преимущества и недостатки данной системы оценки по принципу грейдов.
2. В каких компаниях и в каких случаях имеет смысл вводить систему оценки по принципу грейдов?
3. Как вы считаете, насколько объективна данная система оценки? Можно ли преодолеть субъективизм в данном случае? Каким образом?
4. Какими методами мотивации, на ваш взгляд, может быть дополнена данная система оценки? В каких случаях она будет эффективно работать?

**Ситуационная задача 6.**

**«Повышение мотивации сотрудников»**

**Исходная ситуация.** Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась. Выполняла большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?»

**Постановка задачи. Ответьте на вопросы:**

1. Какую основную ошибку допускал руководитель в отношении сотрудницы?
2. Как может руководитель повысить мотивацию своей сотрудницы?
3. Что должен делать руководитель для предупреждения демотивации своих сотрудников?





#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРУ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

##### 4.1. Методические указания по проведению текущего контроля

##### 4.1.1. Устный опрос

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	ответ на вопросы для устного опроса
6.	Время для выполнения заданий	25 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся
11.	Апелляция результатов	в порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

##### 4.1.2. Решение ситуационных задач

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения каждой темы раздела дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	в учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	в соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	ситуационные задачи



6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулируемыми образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ

#### 4.1.3. Письменная работа

1.	Сроки проведения текущего контроля	После изучения соответствующих тем дисциплины
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории во время занятия
3.	Требование к техническому оснащению аудитории	В соответствии с паспортом аудитории
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	
5.	Вид и форма заданий	Письменная работа
6.	Время проведения опроса	30 минут
7.	Возможность использования дополнительных материалов:	Обучающийся не может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал и доводится до сведения обучающихся в конце опроса
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулируемыми образовательный процесс в ФГБОУ ВО Уральский ГАУ



#### **4.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений, навыков, характеризующая этапы формирования компетенций проводится в форме текущей и промежуточной аттестации.

Контроль текущей успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в ходе семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний; формирования у них умений и навыков; своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке; совершенствованию методики обучения; организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К контролю текущей успеваемости относятся проверка знаний, умений и навыков обучающихся:

- на занятиях (опрос, тестирования, круглый стол, решение задач, творческие задания, деловая игра);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий ;
- по результатам проверки качества конспектов лекций и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самоподготовки, по имеющимся задолженностям.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью выявления соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО в форме предусмотренной учебным планом.

Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в объеме рабочей учебной программы. Форма определяется кафедрой (устный – по билетам, либо путем собеседования по вопросам; письменная работа, тестирование и др.). Оценка по результатам экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (оценка по результатам зачета – «зачтено» или «не зачтено»).

Каждая компетенция (или ее часть) проверяется теоретическими вопросами, позволяющими оценить уровень освоения обучающимися знаний и практическими заданиями, выявляющими степень сформированности умений и навыков.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание.