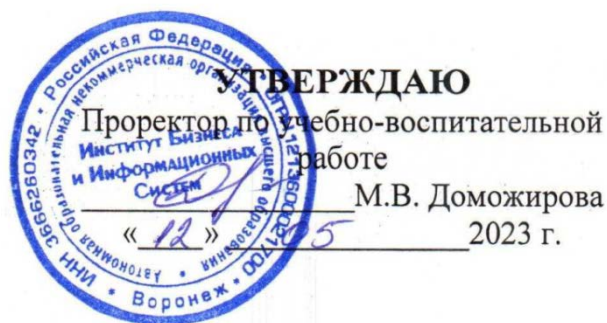


**Автономная образовательная некоммерческая организация
Высшего образования
«Институт Бизнеса и Информационных Систем»
(АОНО ВО «ИБИС»)**

Факультет Бизнеса и информационных систем
Кафедра Экономики и менеджмента



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
дисциплины
Б1.В.16 Управление персоналом**

Уровень образования:	<u>Высшее образование – бакалавриат</u>
Направление подготовки:	<u>38.03.02 Менеджмент</u>
Направленность (профиль):	<u>Менеджмент организаций</u>
Форма обучения:	<u>Очная, заочная и очно-заочная</u>
Составитель:	<u>к.э.к.н. Белянцева О.М.</u>

Воронеж 2023 г.

Разработчик рабочей программы дисциплины: к.э.н. Белянцева Оксана Михайловна

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседаниях: кафедры «Экономики и менеджмента», протокол № 2 от «26» апреля 2023 года.

Ученого совета АОНО «Институт Бизнеса и Информационных Систем», протокол № 3 от «11» мая 2023 года.

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование теоретических знаний в области управления персоналом организации, а также практических умений и навыков в области организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, а также принятия управленческих решений в области управления персоналом организации с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

Задачи дисциплины:

- изучить теоретические и методологические основы управления персоналом организации;
- сформировать навыки применения на практике основных теоретических положений и принципов управления персоналом организации;
- выработать практические навыки в области организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;
- овладеть навыками принятия управленческих решений в области управления персоналом организации с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление персоналом» относится к части дисциплин, формируемых участниками образовательных отношений, и основывается на знаниях обучающихся, полученных ими в ходе изучения дисциплин предыдущих курсов: «Теория менеджмента», «Организация труда персонала», «Психология», и других. Данная дисциплина необходима для подготовки к Государственной итоговой аттестации.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Задача профессиональной деятельности	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Командная работа и лидерство	УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;	УК-3.1 Применяет принципы и механизмы социального взаимодействия, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии УК-3.2 Реализует свою роль в команде для достижения заданного результата на основе методов и норм социального взаимодействия УК-3.3 Использует	Знать: – основные управленческие теории, принципы и механизмы социального взаимодействия; – принципы и методы организации командной деятельности. Уметь: – аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал; – применять технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; – диагностировать организаци-

		принципы и методы организации командной деятельности исходя из реализации своей роли в команде для достижения заданного результата	онную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию. Владеть: – методами стимулирования и мотивация; – методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры
Руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства	ПК-1 Способен эффективно использовать методы управления предприятием при выполнении типовых задач тактического планирования производства	ПК-1.4 Осуществляет деятельность по управлению персоналом организации и взаимодействию с деловыми партнерами	Знать: – способы проведения анализа потребностей организации в персонале – способы осуществления поиска, привлечения, подбора и отбора персонала – способы организации и проведения оценки и аттестации персонала Уметь: – анализировать потребности организации в персонале – осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала – организовать и проводить оценку и аттестацию персонала Владеть: – навыками анализа потребностей организации в персонале – навыками осуществления поиска, привлечения, подбора и отбора персонала – навыками организации и проведения оценки и аттестации персонала

4. Объем и структура дисциплины

Трудоемкость дисциплины составляет 4зачетных единиц, 144 часов.

Вид учебной работы	Формы обучения								
	Очная			Очно-заочная			Заочная		
	Всего часов	из них в семестре		Всего часов	из них в семестре		Всего часов	из них в семестре	
VIII		–	IX		–	IX		–	
Общая трудоемкость дисциплины	144	144	–	144	144	–	144	144	–
Контактная работа обучающихся с преподавателем, всего в том числе:	54	54	–	54	54	–	24	24	–

Лекции	24	24	–	18	18	–	8	8	–
Лабораторные работы	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Практические занятия	30	30	–	36	36	–	16	16	–
Самостоятельная работа	54	54	–	54	54	–	111	111	–
Промежуточная аттестация (подготовка и сдача)	36	36	–	36	36	–	9	9	–
Курсовая работа/проект	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Контрольная работа	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Промежуточная аттестация: экзамен/зачет/зачет с оценкой	Экзамен	Экзамен	–	Экзамен	Экзамен	–	Экзамен	Экзамен	–

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Содержание тем дисциплины, структурированное по темам с указанием дидактического материала по каждой изучаемой теме

№ п/п	Наименование темы	Содержание темы
1.	Тема 1. Стратегическое управление персоналом.	<p>Предмет, цели и задачи управления персоналом организации (УПО). Определение УПО. Жёсткий и гибкий подходы к УПО. Характеристики системы УПО. УПО и управление персоналом. Соотношение понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом».</p> <p>От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Разработка стратегии и политики управления персоналом. Задачи, основные функции и методы управления персоналом современной организации. Роль и место службы управления персоналом в организации. Роль специалиста по управлению человеческими ресурсами. Варианты эффективного взаимодействия руководителя и менеджера по персоналу Международное, государственное, региональное и организационное управление человеческими ресурсами.</p>
2.	Тема 2. Планирование персонала.	<p>Кадровое планирование в организации: цели, задачи и виды. Планирование персонала организации как часть бизнес-плана. Стратегическое и оперативное планирование. Структура кадрового планирования. Этапы кадрового планирования. Принципы осуществления кадровой работы. Стратегии управления человеческими ресурсами. Типы кадровых стратегий. Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия. Планирование потребности в персонале. Методы и виды определения потребностей. Источники персонала. Внутренний и внешний набор персонала: преимущества и не-</p>

		достатки. Сбор и анализ информации о вакансии. Разработка критериев отбора и определение требований к кандидатам. Привлечение кандидатов. Планирование затрат на персонал. Оптимизация затрат на персонал.
3.	Тема 3. Привлечение и отбор кандидатов	Методы привлечения кандидатов. Критерии выбора метода по подбору персонала. Анализ эффективности системы привлечения кандидатов. Цели и структура отбора. Анализ документов кандидата: резюме, сопроводительные и рекомендательные письма. Предварительная отборочная беседа. Проверка профессиональных и личностных качеств кандидатов. Тестирование. Оценка и учет результатов тестирования при отборе. Интервью (собеседование) как ключевой метод оценки кандидата. Психологическое тестирование. Критерии эффективности системы найма персонала. Технология создания положения о найме. Конкурс как специальная процедура подбора кадров. Испытательный срок. Подготовка, организация и оценка итогов испытательного срока. Тесты и их использование при отборе и оценке кадров. Принятие решения о найме. Обсуждение и оформление трудового договора. Технологии профориентации и трудовой адаптации персонала.
4.	Тема 4. Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации	Стимулирование и мотивация. Сущность понятий мотивации и мотивирования, стимула и стимулирования персонала. Обзор современных теорий трудовой мотивации. Возможности нематериальной мотивации. Организация оплаты труда на предприятии. Государственное регулирование оплаты труда. Формы и системы оплаты труда. Подходы к разработке систем стимулирования труда. Основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда. Факторы эффективности системы стимулирования труда в организации. Формы и технологии мотивирования персонала. Разработка премиальной системы. Соотношение постоянной и переменной части в структуре личного трудового дохода для различных категорий сотрудников. Разработка социальных программ для персонала.
5.	Тема 5. Управление поведением персонала организации	Управление трудовой дисциплиной и конфликтами. Стили управления. Понятие трудовой дисциплины. Механизмы регулирования дисциплины: правовые и организационные. Управление конфликтами в коллективе. Методы управления конфликтами и области их применения. Управление безопасностью сотрудников. Безопасность труда и безопасные условия труда. Содержание охраны труда. Нормативно-правовое регулирование охраны труда. Государственная политика в сфере охраны труда.
6.	Тема 6. Управление высвобождением (увольнением) персонала.	Управление процессами увольнения сотрудников в стабильные и кризисные периоды функционирования организации. Законодательные основы увольнения персонала. Виды увольнений. Высвобождение персонала. Анализ увольнений. Понятие текучести кадров. Позитивные и

		<p>негативные последствия текучести. Определения уровня текучести персонала в организации. Разработка программы по сокращению текучести кадров. Планирование сокращения персонала.. Роль трудового законодательства. Недирективные методы сокращения персонала. Работа с увольняющимися сотрудниками: анализ «узких мест» в организации; попытка повлиять на решение сотрудника об увольнении. Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию: особенности, задачи кадровой службы. Отечественный и зарубежный опыт работы с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста.</p>
7.	Тема 7. Формирование и подготовка кадрового резерва	<p>Цель и место работы с резервом в управлении персоналом. Классификация кадрового резерва. Источники формирования кадрового резерва. Критерии формирования и востребованности кадрового резерва в организации. Принципы формирования кадрового резерва</p>
8.	Тема 8. Оценка и развитие персонала организации	<p>Понятие оценки персонала. Предмет оценки персонала. Факторы и показатели оценки персонала. Способы сбора оценочной информации и оценочные процедуры. Преимущество оценки для сотрудника и для организации. Разработка критериев оценки, определение профиля компетенций. Аттестация персонала как вид оценки персонала (оценка соответствия занимаемой должности). План проведения аттестации. Оценочные шкалы. Процедура аттестации. Аттестационный лист. Разработка аттестационной формы. Подготовка организации к аттестации. Анализ результатов аттестации, план мероприятий. Этические аспекты при оценке персонала. Основные ошибки. Развитие персонала: организация обучения, карьера и т.д.</p> <p>Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников. Методы, методики и технологии обучения. Карьера. Понятие деловой карьеры. Виды и типы карьер. Цели карьеры. Этапы карьеры. Планирование карьеры (составление плана). Служебные (кадровые) перемещения и их виды.</p>
9.	Тема 9. Разработка и принятие кадровых решений в организации	<p>Сущность и содержание кадровых решений в организации. Процесс принятия кадровых решений как алгоритм. Характеристика подходов к принятию кадровых решений. Методы принятия решений. Выбор методов принятия кадровых решений. Метод экспертных оценок. Возможности применения социологических методов. Применение методов организации групповой дискуссии в процессе принятия кадровых решений. Организация принятия оптимального кадрового решения. Оценка эффективности принятия кадровых решений и их реализации</p>

Тематический план (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем	Всего часов по учебному плану	Контактная работа с преподавателем:					Самостоятельная работа
			Всего часов	Лекции	Занятия семинарского типа			
					Семинарские занятия	Практические занятия	Другие виды занятий	
8 семестр								
1	Тема 1. Стратегическое управление персоналом.	8	5	2	1	2	–	3
2	Тема 2. Планирование персонала.	12	5	2	1	2	–	7
3	Тема 3. Привлечение и отбор кандидатов	12	5	2	1	2	–	7
4	Тема 4. Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации	12	5	2	1	2	–	7
5	Тема 5. Управление поведением персонала организации	12	5	2	1	2	–	7
6	Тема 6. Управление высвобождением (увольнением) персонала.	12	5	2	1	2	–	7
7	Тема 7. Формирование и подготовка кадрового резерва	12	8	4	2	2	–	4
8	Тема 8. Оценка и развитие персонала организации	14	8	4	2	2	–	6
9	Тема 9. Разработка и принятие кадровых решений в организации	14	8	4	2	2	–	6
Итого за семестр		108	54	24	12	18	–	54
Форма контроля: Экзамен		36	–	–	–	–	–	36
Всего за семестр		144	54	24	12	18	–	90

Тематический план (очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем	Всего часов по учебному плану	Контактная работа с преподавателем:					Самостоятельная работа
			Всего часов	Лекции	Занятия семинарского типа			
					Семинарские занятия	Практические занятия	Другие виды занятий	
9 семестр								
1	Тема 1. Стратегическое управление персоналом.	8	6	2	2	2	–	2
2	Тема 2. Планирование персонала.	12	6	2	2	2	–	6
3	Тема 3. Привлечение и отбор кандидатов	12	6	2	2	2	–	6
4	Тема 4. Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации	12	6	2	2	2	–	6
5	Тема 5. Управление поведением персонала организации	12	6	2	2	2	–	6
6	Тема 6. Управление высвобождением (увольнением) персонала.	12	6	2	2	2	–	6
7	Тема 7. Формирование и подготовка кадрового резерва	12	6	2	2	2	–	6
8	Тема 8. Оценка и развитие персонала организации	14	6	2	2	2	–	8
9	Тема 9. Разработка и принятие кадровых решений в организации	14	6	2	2	2	–	8
Итого за семестр		108	54	18	18	18	–	54
Форма контроля: Экзамен		36	–	–	–	–	–	36
Всего за семестр		144	54	18	18	18	–	90

Тематический план (заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем	Всего часов по учебному плану	Контактная работа с преподавателем:					Самостоятельная работа
			Всего часов	Лекции	Занятия семинарского типа			
					Семинарские занятия	Практические занятия	Другие виды занятий	
9 семестр								
1	Тема 1. Стратегическое управление персоналом.	15	2	1	–	1	–	13
2	Тема 2. Планирование персонала.	15	2	1	–	1	–	13
3	Тема 3. Привлечение и отбор кандидатов	15	3	1	1	1	–	12
4	Тема 4. Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации	15	3	1	1	1	–	12
5	Тема 5. Управление поведением персонала организации	15	3	1	1	1	–	12
6	Тема 6. Управление высвобождением (увольнением) персонала.	15	3	1	1	1	–	12
7	Тема 7. Формирование и подготовка кадрового резерва	15	3	1	1	1	–	12
8	Тема 8. Оценка и развитие персонала организации	15	3	1	1	1	–	12
9	Тема 9. Разработка и принятие кадровых решений в организации	15	2	–	1	1	–	13
Итого за семестр		135	24	8	7	9	–	111
Форма контроля: Экзамен		9	–	–	–	–	–	9
Всего за семестр		144	24	8	7	9	–	120

6. Самостоятельная работа обучающихся в ходе освоения дисциплины

№ п/п	Вид самостоятельной работы	Наименование работы и содержание
1	Подготовка к лекционным занятиям	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы.
2	Подготовка к семинарским и практическим занятиям	Подготовка к занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задач его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы. Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал.

		мой теме материал из дополнительной литературы.
3	Выполнение практических заданий	Решение практических задач направлено на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами самостоятельной работы, которое формирует практические умения (вычислений, расчетов, использования таблиц, справочников и др.). В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению каждой задачи и интуиция.
4	Работа с литературными источниками	Обучающемуся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.
5	Выполнение тестовых заданий	Тест – стандартизированное задание, которое является одним из эффективных и рациональных дополнений к методам проверки знаний, умений и навыков обучающихся. Тестирование соответствует принципу самостоятельности в работе обучающегося и является одним из средств индивидуализации в учебном процессе. Показатели тестов ориентированы на измерение степени, определение уровня усвоения ключевых понятий, тем, разделов учебной программы, умений и навыков обучающихся, а не на констатацию наличия определенной совокупности усвоенных знаний.
6	Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, материал, пройденный в рамках практических занятий, реферативный материал и рекомендуемую литературу.

7. Оценочные материалы для текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестации

Код контролируемого индикатора освоения компетенции	Наименование оценочного средства для проведения текущей аттестации	Наименование оценочного средства для проведения промежуточной аттестации
УК-3.1; УК-3.2; УК-3.3; ПК-1.4	Вопросы для контроля знаний, дискуссия, задания для самостоятельной работы, практические задания, тесты.	Экзамен

**Критерии оценивания результата обучения по дисциплине
и шкала оценивания**

Код контролируемой компетенции	Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	Не зачтено	Зачтено		
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;	Отсутствие или фрагментарные способности осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Неполные способности осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы способности осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Сформированные систематические способности осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
ПК-1 Способен эффективно использовать методы управления предприятием при выполнении типовых задач тактического планирования производства	Отсутствие или фрагментарные способности эффективно использовать методы управления предприятием при выполнении типовых задач тактического планирования производства	Неполные способности эффективно использовать методы управления предприятием при выполнении типовых задач тактического планирования производства	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы способности эффективно использовать методы управления предприятием при выполнении типовых задач тактического планирования производства	Сформированные систематические способности эффективно использовать методы управления предприятием при выполнении типовых задач тактического планирования производства

8. Ресурсное обеспечение учебной дисциплины

Основная литература:

1. Разнова, Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. - 148 с. - ISBN 978-5-7638-4290-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1818786> (дата обращения: 27.10.2021). – Режим доступа: по подписке..

2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570> (дата обращения: 27.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература:

1 Бычков, В. П. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В.П. Бычкова. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 237 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005305-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/935371> (дата обращения: 27.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

2.. Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева ; под ред. И. Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1027420> (дата обращения: 27.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

3. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под. ред. К. В. Воденко. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К ; Ростов-на-Дону : Наука-Спектр, 2019. - 374 с. - ISBN 978-5-394-03444-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232490> (дата обращения: 27.10.2021). – Режим доступа: по подписке.

Электронные ресурсы:

Базы данных, информационно-поисковые системы:

– www.garant.ru – сайт правовой системы Гарант,

– <http://www.upreshenia.ru/> Эффективные управленческие решения.

– <http://www.aup.ru/library/> Библиотека экономической и деловой литературы

– <http://eup.ru/Catalog/All-All.asp> – Библиотека экономической и управленческой

литературы

– <http://www.plam.ru/> – Планирование карьеры

– <http://www.akdi.ru> – Экономика и жизнь: агентство консультаций и деловой информации

– <http://www.top-personal.ru> – Сайт журнала «Управление персоналом».

9. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебная аудитория № 422 -учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; -учебная аудитория для проведения занятий семинарского тип и практических занятий; - учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; -учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения: - комплект учебной мебели для обучающихся; - рабочее место преподавателя; -доска меловая; - стационарное видеопроекционное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (персональный компьютер, проектор, экран, колонки). Лицензионное программное обеспечение:	394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 422 (4 этаж № 56)
--	--

<p>1) иностранного производства: - MS Windows 10 Pro; - Microsoft Office Professional Plus 2007.</p> <p>2) отечественного производства: - KasperskyEndPointSecurity для Windows.</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся № 102 - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - читальный зал библиотеки - учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы.</p> <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения: -автоматизированное рабочее место обучающегося; - ноутбуки; - телевизор; - столы для чтения; - стулья; - шкафы для документов; -стол офисный; - стеллажи для книг; -стойка выдачи литературы; -тумба напольная; -информационная стойка.</p> <p>Лицензионное программное обеспечение: 1) иностранного производства: - MSWindows 7 pro; - Microsoft Office Standard 2007; - MS Access 2016.</p> <p>2) отечественного производства: - KasperskyEndPointSecurity для Windows; Свободно распространяемое программное обеспечение: - 7-Zip; - Интернет цензор.</p> <p>Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации</p>	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 102 (1 этаж № 84)</p>
<p>Учебная аудитория № 314 - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; -учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); -учебная аудитория для выполнения выпускной квалификаци-</p>	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 314 (3 этаж № 48)</p>

<p>онной работы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - компьютерный класс. <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> -автоматизированное рабочее место обучающегося; - автоматизированное рабочее место преподавателя; -доска двусторонняя (маркерно - меловая); -наушники; -принтер; -телевизор. <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MSWindows 8.1 Корпоративная; - Microsoft Office Standard 2007; - iSpring suite 8; - MS Visio; - MS Access 2016; - MS Project; - Microsoft SQL Server 2014; - Visual Studio 2017. <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - KasperskyEndPointSecurity для Windows; <p>-1С: Предприятия 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях.</p> <p>Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - Eclipse; - IntelliJ IDEA; - GIMP; - Blender; - Firefox; - Vuze; - FileZilla; - Denver, Maxima + WxMaxima; - iTest; - Inkscape; - QCad. <p>Информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Учебная аудитория № 318</p> <ul style="list-style-type: none"> - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; -учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); -учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы; 	<p>394026, Воронежская область, г. Воронеж, ул. Дружинников, д.8 Кабинет № 318 (3 этаж № 50)</p>

<p>- компьютерный класс. Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения: -автоматизированное рабочее место обучающегося; - автоматизированное рабочее место преподавателя; -доска двусторонняя (маркерно-меловая). Лицензионное программное обеспечение: 1) иностранного производства: - MS Windows 7; - Microsoft Office Standard 2007; - MS Visio 2007; - MS Project 2010; - Microsoft SQL Server 2012; - Microsoft Visual Studio. 2) отечественного производства: - Kaspersky EndPoint Security для Windows; -Автоматизированная банковская система «Управление кредитной организацией» для ВУЗов. Свободно распространяемое программное обеспечение: 1) иностранного производства: - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - GIMP; - Blender; - Firefox; - Vuze; - FileZilla; - Denver; - Maxima + WxMaxima; - iTest; - Inkscape; - QCad; 2) отечественного производства: - программа Фоторобот. Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс». Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Учебная аудитория № 313 - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; -учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); -учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы; - компьютерный класс. Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения: -автоматизированное рабочее место обучающегося; - автоматизированное рабочее место преподавателя; -доска мар-</p>	<p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 313 (3 этаж № 62)</p>

<p>керная;</p> <ul style="list-style-type: none"> - стационарное видеопроекторное оборудование для мультимедиа презентации, средства звуковоспроизведения (экран, проектор, колонки). <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MS Windows 10; - Microsoft Office Standard 2007; - MS Visio; - MS Access 2016; - MS Project; - Microsoft SQL Server 2019; - Visual Studio 2010; <p>2) отечественного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - KasperskyEndPointSecurity для Windows. <p>Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - Eclipse; - IntelliJ IDEA; - GIMP; - Blender; - Firefox; - Vuze; - FileZilla; - Denver; - Maxima + WxMaxima, iTest; - Inkscape; - QCad. <p>Российская информационная справочная правовая система «Консультант Плюс».</p> <p>Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
<p>Учебная аудитория № 314</p> <ul style="list-style-type: none"> - помещение для самостоятельной работы обучающихся с доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации; - учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - учебная аудитория для выполнения выпускной квалификационной работы; - компьютерный класс. <p>Оснащение оборудованием и техническими средствами обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - автоматизированное рабочее место обучающегося; - автоматизированное рабочее место преподавателя; - доска маркерная; - телевизор. <p>Лицензионное программное обеспечение:</p> <p>1) иностранного производства:</p>	<p>394036, город Воронеж, ул. Карла Маркса, д.67 Кабинет № 314 (3 этаж № 61)</p>

<p>- Microsoft Windows 7 Professional; - Microsoft Office Standard 2010. 2) отечественного производства: - KasperskyEndPointSecurity для Windows; - 1С: Предприятия 8. Свободно распространяемое программное обеспечение иностранного производства: - PascalABC.NET; - FreePascal IDE; - Eclipse, IntelliJ IDEA; - GIMP; - Blender; - Firefox; - Vuze; - FileZilla; - Denver; - Maxima + WxMaxima; - iTest; - Inkscape; - QCad. Информационная справочная правовая система «Консультант Плюс». Доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и к электронной информационно-образовательной среде организации.</p>	
---	--

10. Оценочные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

10.1 Материалы для текущего контроля освоения дисциплины

Тема 1. Стратегическое управление персоналом.

Вопросы для контроля знаний:

1. Как соотносятся понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»?
2. Перечислите основные функции управления человеческими ресурсами.
3. Что такое «человеческий капитал»?
4. Как соотносятся роли менеджера по персоналу и специалиста по управлению человеческими ресурсами?

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Назовите основные проблемы международного управления человеческими ресурсами.

Практические задания:

Задание №1.

Проанализируйте объективное состояние рынка персонала для вакансий вашей или известной вам организации.

Задание №2.

Используя типовой образец, создайте должностную инструкцию для конкретной должности. Проведите сравнение и дайте свой комментарий.

Задание №3.

Опишите способы мотивации персонала в известной вам организации. Как можно усовершенствовать описанную вами программу мотивации? Обоснуйте ваши предложения.

Тесты:

1. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров:
 - а) сильные стороны фирмы
 - б) привлекательность отрасли
 - в) положение бизнес единицы

2. Видение (vision) организации – это составление аналитического отчета о ее состоянии на начало цикла стратегического планирования:
 - а) да
 - б) нет

3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):
 - а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
 - б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
 - в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях;
 - г) с ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

4. Какому термину подходит следующее определение: «Генеральная линия действий или заданий, направленная на выполнение задач»?
 - а) миссия
 - б) цель
 - в) задача
 - г) стратегия
 - д) контроль

5. Какой из элементов не является основным опорным элементом стратегического менеджмента?
 - а) стратегический мониторинг
 - б) стратегический анализ
 - в) выбор стратегии
 - г) внедрение стратегии

6. При какой организационной стратегии отбор претендентов на должность с точки их профессиональной компетентности отличается чрезвычайной степенью жесткости:
 - а) предпринимательской;
 - б) динамического роста;
 - в) прибыльности;
 - г) ликвидационной;
 - д) циклической.

7. При какой организационной стратегии управленческая система хорошо развита, действует широкий спектр различного рода кадровых процедурных правил:

- а) предпринимательской;
- б) динамического роста;
- в) прибыльности;
- г) ликвидационной;
- д) циклической.

8. При ликвидационной организационной стратегии система вознаграждения основана:

- а) на заслугах, старшинстве, организационных представлениях социальной справедливости;
- б) на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов;
- в) на конкурентной основе, беспристрастное, по мере возможности удовлетворяющее потребности сотрудника.

9. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
- в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

10. При проведении SWOT-анализа к факторам внутренней среды организации относятся:

- а) технология
- б) потребители
- в) цели, задачи и ресурсы организации
- г) конкуренты

Тема 2. Планирование персонала

Вопросы для контроля знаний:

1. Для каких целей предназначено кадровое планирование?
2. Раскройте содержание оперативного плана работы с персоналом.
3. В чем заключаются стратегические цели планирования персонала?
4. Раскройте содержание количественного и качественного планирования персонала.
5. Изложите виды потребности в персонале и раскройте их содержание.
6. В чем экономическая и психологическая сущность труда?
7. Что такое простое, расширенное и суженное воспроизводство населения?
8. Каковы границы «трудоспособного возраста»?
9. Как рассчитывается «абсолютный прирост трудовых ресурсов»?
10. Что такое «баланс движения трудовых ресурсов»?

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

Каковы основные критерии профессионализма? Назовите наиболее важные критерии.

Практические задания:

Задание №1.

Опишите методы снижения затрат на подбор персонала.

Задание №2.

Проанализируйте систему внутрифирменного обучения персонала известной вам организации. Сформулируйте свои предложения по ее усовершенствованию и обоснуйте их.

Задание №3.

Предложите меры по совершенствованию организационной структуры управления персоналом в вашей организации.

Тесты:

1. В чем отличие планирования человеческих ресурсов от планирования рабочей силы?

- а) при планировании человеческих ресурсов делается ставка на мотивации, при планировании рабочей силы – на количество
- б) при планировании рабочей силы делается ставка на мотивации, при планировании человеческих ресурсов – на количество
- в) эти понятия имеют один и тот же смысл

2. Норма управляемости выражается в количестве:

- а) страт
- б) подчиненных
- в) отделов
- г) подразделений

3. Основные критерии дифференциации планов службы управления персоналом:

- а) сроки и подразделения
- б) цели и задачи
- в) масштабы и области применения
- г) численность охваченных планированием и достигнутые результаты

4. Основным требованием к постановке цели в сфере управления персоналом является:

- а) рост благосостояния работников
- б) максимизация прибыли организации
- в) удовлетворение запросов потребителей

5. Основным условием применения какого метода для прогнозирования управленческих решений является наличие нормативной базы?

- а) индексного
- б) экспериментального
- в) параметрического

6. План и прогноз:

- а) взаимодополняют друг друга
- б) идентичные понятия
- в) прогноз играет определяющую роль

7. Планирование человеческих ресурсов это:

а) процесс, цель которого представить сотрудникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их потребностями и склонностями, так и с требованиями производства

б) процесс организации планомерного продвижения работника по системе должностей или рабочих мест

в) процесс определения потребностей организации в персонале, т.е. определение когда, где, сколько и какие (какой квалификации) сотрудники потребуются организации

Тема 3. Привлечение и отбор кандидатов

Вопросы для контроля знаний:

1. Перечислите основные условия при проведении отбора персонала?

2. Что определяют принципы отбора?

3. Назовите и охарактеризуйте методы отбора персонала.

4. Какие способы замещения должностей применяются:

- в крупной коммерческой организации?

- в малой «семейной» фирме?

- в бюджетной организации?

- в государственной и муниципальной службе?

5. Какова процедура отбора кандидатов на должность?

6. Какие формальные признаки используются при отборе кандидатов?

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

Каким образом может осуществляться проверка профессиональных и личностных качеств претендентов?

Практические задания:

Задание №1.

Сформулируйте принципы и критерии оценки труда менеджеров в организации.

Задание №2.

Проанализируйте работу с резервом в известной вам организации и сформулируйте свои предложения по ее совершенствованию.

Задание №3.

Какие факторы влияют на планирование потребности в персонале?

Тесты:

Данный тест может использоваться для определения умения студента проводить отборочное собеседование (интервью), а также степени усвоения соответствующей темы учебного курса.

Инструкция: Прочитайте каждое высказывание и отметьте его буквой "П" ("правильно") или "Л" ("ложно").

Опросник

1. Во время собеседования с претендентом на рабочее место лучше всего полагаться на свои чувства.

2. Перечисление перечня требований к работнику является непременным условием при ведении разговора с претендентом.

3. Чтобы определить, может ли претендент работать самостоятельно, лучше всего попросить его описать, как он справляется с нынешней работой.

4. Вопрос о том, какое хобби у претендента на место, позволяет, кроме всего прочего, сделать вывод о том, является он коммуникабельным или нет.

5. Если представитель фирмы опишет претенденту условия на новом рабочем месте как очень трудные, то сможет узнать, готов ли он к такой работе и какие нагрузки может переносить.

6. Не упустите возможности поинтересоваться у претендента его отношением к противоположному полу.

7. Вопрос о том, все ли в порядке у претендента в супружеской жизни, следует опустить из соображений тактичности.

8. Вопрос о том, как претендент относится к работе в команде, поможет составить представление о стиле его руководства.

9. Это поможет понять и то, как претендент воспитывает своих детей.

10. Можно попытаться выяснить и религиозные взгляды претендента.

11. Ответ на вопрос о том, какие газеты и журналы регулярно читает претендент, даст представление, каковы его политические взгляды.

12. Узнав, у какого портного претендент шьет себе одежду, можно выяснить, какого положения он стремится достичь.

13. Интеллект и образование должны иметь решающее значение при оценке претендента.

14. Не надо задавать вопрос, почему претендент хочет оставить свое прежнее место работы: в данном случае он никогда не скажет правду.

15. Если тот, кто принимает решение о принятии на работу претендента на руководящую должность, после 20-минутного разговора с ним ошибается в выборе, то сам виноват в этом.

Этот тест должен побудить вас посмотреть на проблему оценки претендентов под необычным для вас углом зрения.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой результат. Содержащиеся в тесте утверждения оцениваются следующим образом:

отметка "Л" присваивается вопросам: 1, 6, 7, 13, 14,

отметка "П" - вопросам: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 15.

Тема 4. Мотивация, стимулирование и вознаграждение персонала организации

Вопросы для контроля знаний:

1. Какие формы и системы оплаты труда существуют?
2. Охарактеризуйте основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда.
3. Факторы эффективности системы стимулирования труда в организации.
4. Охарактеризуйте формы и технологии мотивирования персонала.
5. Что такое «квотирование рабочих мест» и от чего оно зависит?
6. Чем отличаются стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование?
7. Что такое организационная приверженность?
8. Каков главный критерий развития организации (критерий перехода к более совершенному этапу развития)?
9. Назовите основные возможные мероприятия по снижению негативных последствий массовых увольнений сотрудников в кризисные периоды развития организации.

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

Какую роль может играть аттестация персонала в развитии трудовой мотивации?

Практические задания:

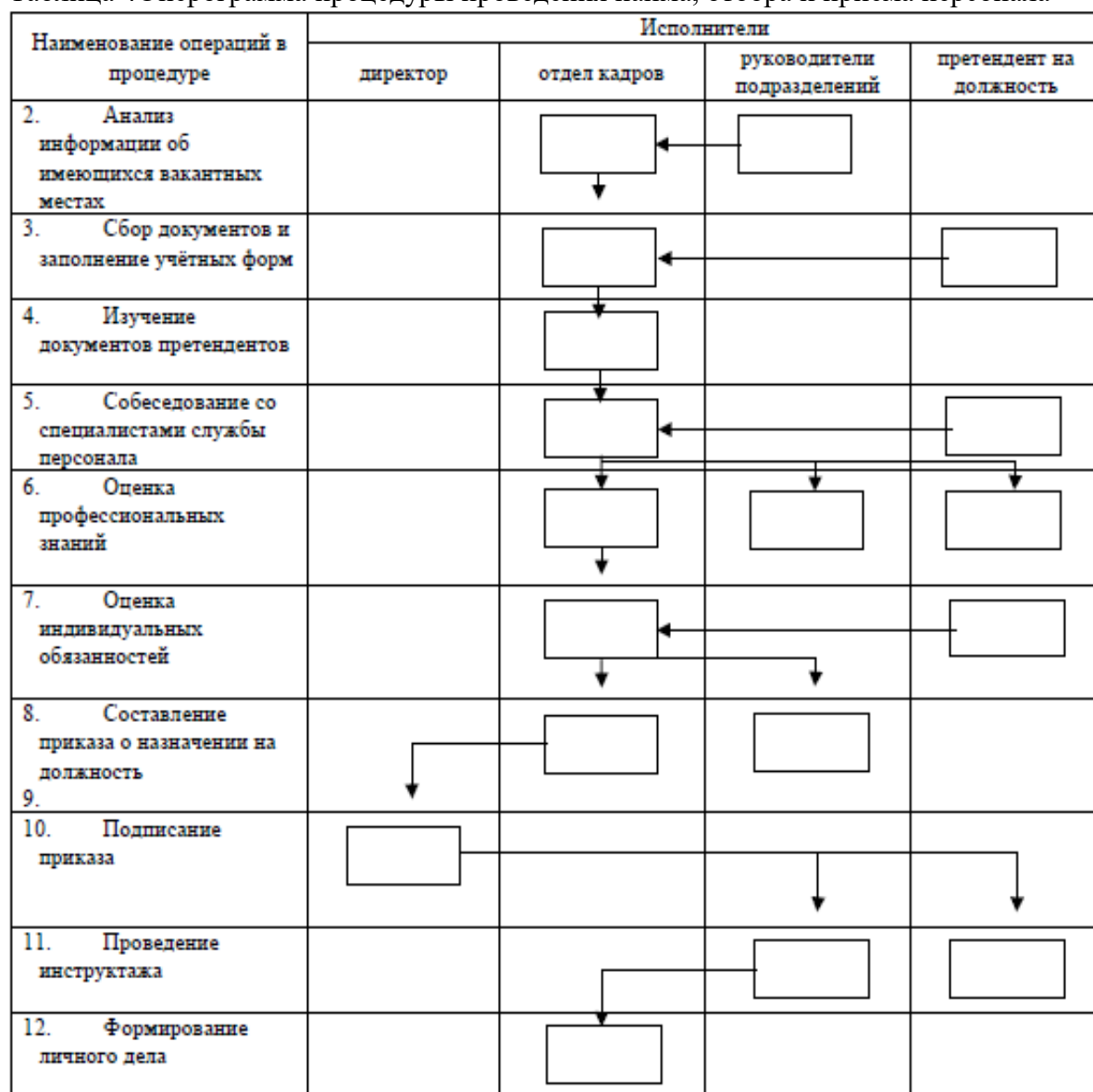
Задание № 1:

1. Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного.
2. Определить численность рабочих по ремонту оборудования.

Методические указания

Прежде чем определять численность рабочих, необходимо составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего, рассчитав те показатели, вместо которых в табл. поставлен знак вопроса.

Таблица 4 Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала



Методика расчёта баланса рабочего времени

Календарный фонд времени $\Phi_{\text{кал}} = 365$ (366) дней

Номинальный фонд $\Phi_{\text{ном}} = \Phi_{\text{кал}} - \text{выходные и праздничные дни}$

Полезный фонд $\Phi_{\text{пол}} = \Phi_{\text{ном}} - \text{неявки на работу по разным причинам (в днях)}$

Планируемая продолжительность рабочего времени	=	номинальная продолжительность рабочего дня	-	потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня
Эффективный фонд времени одного рабочего ($\Phi_{эфф}$)	=	планируемая продолжительность рабочего времени	-	полезный фонд рабочего времени

В данной задаче расчёт численности рабочих производится на основе норм обслуживания.

$$Ч_{рабочих} = \frac{N * K_{смен}}{N_{обсл}} * \frac{\Phi_{ном}}{\Phi_{пол}}$$

где N – количество единиц оборудования, установленного на производстве и подлежащее ремонтному обслуживанию (или общая площадь уборки и т.д.);

K смен – коэффициент сменности работы оборудования;

N обсл – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;

Фном – номинальный фонд рабочего времени, дни

Фпол – полезный фонд рабочего времени, дни.

Таблица 5Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего по предприятию

1	Календарный фонд времени, дни	365
2	Выходные и праздничные дни	100
3	Номинальный фонд времени, дни	265
4	Неявки на работу, дни	?
	В том числе:	
	Очередные и дополнительные отпуска	20
	отпуска, связанные с родами	0,9
	выполнение государственных и общественных обязанностей	1,8
	по болезни	9,2
	по разрешению администрации	1,6
	целодневные простои	1,0
	прогулы	0,1
5	Полезный фонд рабочего времени, дни	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, час	8
7	Потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня – всего	?
	В том числе:	
	сокращённый рабочий день подросткам	0,01
	внутрисменные простои	0,02
8	Планируемая продолжительность рабочего дня, час	?
9	Эффективный фонд времени одного рабочего, час	?

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами "организации (консультанты, продавцы и т.д.):

1. Постоянство
2. Выдержка
3. Свобода действий
4. Общительность
5. Исполнительность
6. Переменчивость
7. Соблюдение семейных традиций
8. Способность к воображению
9. Самоуверенность

10. Бережливость
11. Организованность
12. Изворотливость
13. Инициативность
14. Целеустремленность
15. Настойчивость
16. Умение слушать собеседника
17. Искренность
18. Стремление к успеху

Задание:

Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.

Методические указания

Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи

Тесты:

1. В каком случае происходит формирование мотива труда?
 - а) если трудовая деятельность является основным условием получения блага
 - б) если стаж работы является критерием распределительных отношений
 - в) если высокий статус дает возможность получить благо

2. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?
 - а) до начала профессиональной деятельности
 - б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет
 - в) во время адаптации в коллективе

3. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:
 - а) стремиться к проявлению самостоятельности
 - б) обладает творческим мышлением
 - в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации
 - г) не любит работать и старается избежать ответственности

4. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?
 - а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе
 - б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе
 - в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе

5. В чем заключается цель стимулирования персонала?
 - а) побудить человека избегать конфликтов
 - б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями
 - в) побудить человека не превышать своих полномочий

6. В чем суть классической теории мотивации?
 - а) деньги – единственный мотивационный фактор
 - б) человека заставляют действовать внутренние потребности
 - в) поведение человека определяется его ожиданиями

7. Вероятность увольнения по собственному желанию выше
 - а) у сотрудников, длительное время работающих в организации
 - б) у недавно нанятых на работу сотрудников

в) не зависит от стажа работы в организации

8. Для увеличения эффективности труда необходимо:

- а) четко формулировать цель работы
- б) давать общее представление о необходимых результатах
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы

9. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом (выберите несколько ответов):

- а) высказать свою оценку сотруднику наедине
- б) высказать свою оценку сотруднику публично
- в) в этом случае лучше вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры
- г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании

10. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

- а) за достижение плановых показателей
- б) за перевыполнение плана
- в) за выдающиеся заслуги
- г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например, зарплате

Тема 5. Управление поведением персонала организации

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Какие формы и системы оплаты труда существуют?
2. Охарактеризуйте основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда.
3. Факторы эффективности системы стимулирования труда в организации.
4. Охарактеризуйте формы и технологии мотивирования персонала.

Практические задания:

Задание №1.

Каковы показатели текучести кадров?

Задание №2.

В чем состоит сущность политики материального вознаграждения в известной вам организации? Оцените ее эффективность.

Задание №3.

Предложите алгоритм планирования карьеры сотрудника предприятия.

Задания для самостоятельной работы:

Тесты

1. Выделите один из способов управления конфликтами

- а) разъяснение требований к работе
- б) решение проблемы
- в) противоборство

2. Из чего складывается конфликт?

- а) конфликтной ситуации и инцидента
- б) конфликтной личности и конфликтной ситуации
- в) инцидента и конфликтной личности

3. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:

- а) нет
- б) да

4. Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека?

- а) структурные
- б) межличностные
- в) внутриличностные
- г) организационные

5. Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений?

- а) структурные
- б) межличностные
- в) внутриличностные
- г) организационные

6. Какие два независимых параметра составляют основу классификации формы поведения личности в конфликтной ситуации по К.Томасу и А.Килменну?

- а) способность к уклонению от конфликта, склонность к компромиссу
- б) степень реализации собственных интересов, уровень кооперативности
- в) уровень конфликтности, уровень терпимости

7. Какие три вида посредничества различают при решении конфликта?

- а) межличностное, организационное, структурное
- б) переговоры, компромисс, арбитраж
- в) формальное, неформальное, общественное

8. Какие три уровня конфликтов выделил С.Хэнди

- а) внутриличностные, межличностные, групповые
- б) открытые, скрытые, потенциальные
- в) спор, конкуренция, конфликт

9. Каковы могут быть последствия конфликта в организации?

- а) негативные
- б) позитивные
- в) могут быть как негативные, так и позитивные последствия

10. Какое название носят методы по устранению организационных конфликтов?

- а) внутриличностные
- б) структурные
- в) межличностные
- г) переговоры
- ж) ответные агрессивные действия

Тема 6. Управление высвобождением (увольнением) персонала

Вопросы для контроля знаний:

1. Почему управление увольнением специалисты рассматривают как одну из важнейших функций управления персоналом?
2. Каковы задачи и принципы планирования сокращения персонала?
3. Что такое «текучесть кадров»? Как ее можно определить? О каких кадровых проблемах может говорить показатель текучести кадров?
4. Разработайте программу по сокращению текучести кадров для конкретной организации.
5. Какие затраты несет организация в связи с высвобождением сотрудников?

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

Рассмотрите законодательные основы различных видов увольнения персонала.

Практические задания:

Задание № 1

В числе работников, выбывших с предприятия по причинам текучести кадров, 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. При этом доля этой категории работников в структуре работающих на предприятии - 10%.

Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи. Результат прокомментировать, сравнив его с показателем средней интенсивности текучести на предприятии (по данной категории персонала).

Методические указания: Коэффициент интенсивности текучести определяется отношением доли той или иной категории работников в числе выбывших по причинам текучести кадров к доле этой же категории работников в структуре работающих на предприятии.

Задание № 2

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе с тем во многих случаях не менее важно знать негативные качества претендента, наличие которых рано или поздно сведет на нет его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но нелегко уволить, даже в наше время и, даже если он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии.

Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были проявлены ими в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Относительно одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, относительно других - оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ:

- Жалкий внешний вид
- Манеры всезнайки

- Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме
- Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач
- Недостаток искренности
- Отсутствие интереса и энтузиазма
- Невозможность участвовать в делах фирмы помимо обусловленного рабочим графиком времени
- Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой зарплате
- Низкие оценки во время учебы
- Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро
- Стремление к самооправданию, ссылки на неблагоприятные факторы, уклончивость
- Недостаток такта
- Недостаточная зрелость
- Недостаточная вежливость
- Презрительные отзывы о предыдущих работодателях
- Недостаточная способность ориентироваться в обществе
- Выраженное нежелание учиться
- Недостаточная живость
- Нежелание смотреть в глаза интервьюеру
- Вялое, «рыбье» рукопожатие
- Нерешительность
- Бездельничанье во время отпуска
- Неудачная семейная жизнь
- Трения с родителями
- Неряшливость
- Отсутствие целеустремленности (просто ищет место)
- Желание получить работу на короткое время
- Недостаток чувства юмора
- Мало знаний по специальности
- Несамостоятельность (родители принимают за него решение)
- Отсутствие интереса к компании или отрасли
- Подчеркивание «престижных» знакомств
- Нежелание работать там, где потребуется
- Цинизм
- Низкий моральный уровень
- Лень
- Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях
- Узость интересов
- Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором)
- Плохое ведение собственных финансовых дел
- Отсутствие интереса к общественной деятельности
- Неспособность воспринимать критику
- Отсутствие понимания ценности опыта
- Радикальность идей
- Опоздание на собеседование без уважительной причины
- Отсутствие сведений о компании
- Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время)
- Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование
- Сильно давящий тон
- Неопределенность ответов на вопросы

Задание:

1. Разбить приведенный перечень качеств на три группы применительно к профессии – продавец среднего по размерам магазина:
 - а) «абсолютно неприемлемые качества»,
 - б) «относительно нежелательные качества»,
 - в) «качества, наличие которых мало повлияет на результат работы».
2. Проранжировать группу «нежелательных» качеств, используя метод попарных сравнений.

Тесты:

1. В каком законодательном документе устанавливается порядок заключения трудовых договоров и формы найма на работу в России?
 - а) Трудовой Кодекс РФ
 - б) Конституция России
 - в) Акт о труде РФ
 - г) Закон о труде и трудоустройстве граждан РФ

2. В какой форме в России могут быть заключены трудовые договоры?
 - А) в письменной
 - Б) в устной
 - В) нет такой формы найма на работу

3. В России трудовые договоры заключаются:
 - А) в письменной и устной форме
 - Б) в письменной форме, только нотариально заверенный контракт имеет силу
 - В) только в письменной форме
 - Г) не существует законодательно установленной формы контракта

4. В чем заключается «Свобода коалиций и переговоров по тарифным условиям оплаты»?
 - А) все рабочие и служащие имеют право свободного передвижения по всей территории России с оговоркой ограничений, оправданных по причинам общественного порядка, безопасности и здоровья
 - Б) любой труд должен быть оплачен в справедливом размере
 - В) гражданин может выбирать тот или иной род деятельности и занятий
 - Г) все рабочие и служащие имеют право на еженедельное время отдыха и на ежегодный оплачиваемый отпуск
 - Д) работодатели и трудящиеся имеют право свободно соединяться с целью образования профессиональных или профсоюзных объединений, которые представляли бы их экономические и социальные интересы

5. В чем отличие соглашений от коллективных договоров в России?
 - А) в том, что соглашения могут заключаться на разной основе: быть результатом конфронтационных отношений, быть результатом взаимного понимания общности интересов и целей
 - Б) в том, что соглашения могут включать в себя условия оплаты и решения финансовых вопросов
 - В) в том, что соглашения могут включать в качестве субъектов, подписывающих их, три стороны, в том числе полномочных представителей государственных органов

6. В чем отличие соглашения от коллективного договора?

- А) соглашения может быть подписано тремя субъектами в отличие от коллективного договора
Б) соглашения ничем не отличается от коллективного договора
В) соглашения не может быть подписано на разных уровнях (федеральном, отраслевом и т.д.), в отличие от коллективного договора

7. Для чего создается постоянно действующая Российская трехсторонняя комиссия?

- А) для регулирования социально-трудовых отношений, ведения коллективных переговоров
Б) для подписания трудовых соглашений
В) для взимания налогов

Тема 7. Формирование и подготовка кадрового резерва

Вопросы для контроля знаний:

1. Сформулируйте цель и место работы с резервом в управлении персоналом.
2. Дайте классификацию кадрового резерва.
3. Назовите источники формирования кадрового резерва.
4. Каковы критерии формирования и востребованности кадрового резерва в организации?

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

Каковы принципы формирования кадрового резерва?

Практические задания:

Задание №1.

Сформулируйте принципы и критерии оценки труда менеджеров в организации.

Задание №2.

Проанализируйте работу с резервом в известной вам организации и сформулируйте свои предложения по ее совершенствованию.

Задание №3

Исходные данные представлены перечнем работ, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период времени (табл. 7):

- Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции
- Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта
- Консультация у юриста
- Посещение выставочного центра
- Работа с текущей корреспонденцией
- Подготовка документов для сдачи в архив
- Передача документов в архив
- Проведение совещания по организации рекламной кампании
- Подготовка к совещанию по вопросу трудовой дисциплины
- Прием сотрудников по личным вопросам
- Изучение нормативных документов
- Встреча с представителями фирмы-заказчика
- Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников

- Собеседование с начальника отдела сбыта.

Определить приоритетность работ, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям. Использовать правило Д. Эйзенхауэра.

Тесты:

1. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

2. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

3. Источниками формирования резерва кадров являются:

- а) неквалифицированные работники
- б) сотрудники предпенсионного возраста
- в) руководители нижнего звена
- г) руководители высшего звена

4. Источники формирования резерва кадров?

- а) бывшие работники предприятия
- б) заместители руководителей
- в) неквалифицированные специалисты

5. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?

- а) система служебно-профессионального продвижения
- б) система стимулирования и мотивации
- в) система стратегического планирования и прогнозирования

6. Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?

- а) неспециализированная
- б) внутриорганизационная
- в) специализированная

7. Какие два вида служебно-профессионального продвижения (карьеры) различают с точки зрения практики управления организацией?

- а) вертикальное, ступенчатое
- б) продвижение руководителя и продвижение специалиста
- в) постепенное, центростремительное

Тема 8. Оценка и развитие персонала организации.

Вопросы для контроля знаний:

1. Раскройте понятие оценки персонала.
2. Опишите основные цели и предмет оценки персонала.
3. Каковы требования к технологии оценки персонала и способы их достижения?
4. Охарактеризуйте методы оценки персонала.
5. Назовите критерии, по которым Вы могли бы оценить эффективность программ обучения персонала?
6. На основании какой информации можно судить о степени соответствия политики обучения целям и задачам организации?

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

Сформулируете проблемы, противоречия и конфликты, возникающие в организации в области обучения персонала.

Практические задания:

Задание №1.

Опишите методы снижения затрат на подбор персонала.

Задание №2.

Проанализируйте систему внутрифирменного обучения персонала известной вам организации. Сформулируйте свои предложения по ее усовершенствованию и обоснуйте их.

Задание №3.

Предложите меры по совершенствованию организационной структуры управления персоналом в вашей организации.

Тесты:

1. В чем заключается особенность организации процесса обучения менеджеров?
 - А) наличие у них определенного жизненного опыта (профессиональные навыки, умения, убеждения)
 - Б) наличие универсальных принципов управления
 - В) нет никаких особенностей
2. В чем заключается цель развития персонала и человеческих ресурсов?
 - А) обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития
 - Б) обеспечение организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки
 - В) обеспечение организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы
 - Г) обеспечение организации преданными работниками, главное для которых – корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника
3. Внедрение различных технологий обучения персонала, в первую очередь, связано с издержками. Но в чем заключается выгода инвестиций в повышение квалификации сотрудников?
 - А) повышение конкурентоспособности компании за счет более профессиональных действий ее сотрудников
 - Б) повышение сплоченности команды во время тренингов и семинаров

В) усиление имиджа компании, в которой работают высококвалифицированные кадры

4. Всегда ли следует приглашать на работу в компанию тренера самой высокой квалификации, способного проводить обучения среди сотрудников всех уровней - от продавцов до топ-менеджеров? Почему вы так думаете?

А) да, всегда следует; лучше, если тренер обладает даже избыточной квалификацией, чтобы воспользоваться своими возможностями, как только возникнет такая необходимость

Б) нет, не всегда следует, т.к. это лишние расходы; при выборе среди кандидатов на вакансию тренера компании следует ориентироваться на его возможности проводить обучение среди самой многочисленной, часто сменяемой категории персонала

В) никогда не следует; лучше направить достойных сотрудников на обучение в известный учебный центр, что будет для них более полезно с точки зрения профессионального обучения

5. Главными задачами обучения для такой целевой группы, как руководители с опытом работы, является (при необходимости отметить несколько):

А) методика принятия решений

Б) теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации

В) повышение квалификации для углубления знаний по специальности

Г) развитие перспективного видения

Д) совершенствование отработки поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров

6. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

А) деловая игра

Б) семинар

В) лекция

Г) наставничество

7. Для кого в компании надо организовывать обучение в первую очередь:

а) тех, кто приносит компании наибольшую прибыль, - они еще заработают

б) тех, кто наиболее подготовлен, - их надо развивать и дальше

в) тех, кто наименее подготовлен, - их надо подтянуть до нормального уровня

г) тех, кто хорошо работает, - это им будет наградой

д) тех, кто всеми руководит, - без них ничего не получится

8. Иногда сотрудники по различным причинам отказываются от участия в семинарах, тренингах, которые оплачивает руководство компании. Каким образом можно изменить сложившуюся ситуацию наиболее эффективно?

А) директивным путем, т.е. руководителю следует издать приказ об участии в обучении сотрудников подразделения или направлении на учебу отдельных специалистов

Б) демократическим путем, т.е. следует выяснить причины отказа и найти компромиссное решение

В) путем сочетания интересов сторон, а именно сохранив за сотрудником заработную плату на период обучения

9. Исходя из каких критериев можно оценить программу обучения на уровне организации?

- А) степень привлекательности для сотрудников, прошедших курс обучения
- Б) последующие позитивные изменения той или иной организационной функции
- В) стоимость затрат, связанные с обучением персонала, с количественными результатами работы сотрудников

10. К методам обучения в форме "вне рабочего места" относятся (при необходимости указать несколько методов):

- А) лекция
- Б) наставничество
- В) стажировки
- Г) консультирование
- Д) семинары

Тема 9. Разработка и принятие кадровых решений в организации

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Раскройте понятие «управленческое кадровое решение» и изложите кратко его содержание.
2. Какие параметры характеризуют кадровые решения?
3. Изложите основные требования к принятию кадровых решений.
4. В чем состоит сущность принятия кадрового решения методом «мозговой атаки»?

Практические задания:

Задание №1.

Проанализируйте объективное состояние рынка персонала для вакансий вашей или известной вам организации.

Задание №2.

Используя типовой образец, создайте должностную инструкцию для конкретной должности. Проведите сравнение и дайте свой комментарий.

Задание №3.

Опишите способы мотивации персонала в известной вам организации. Как можно усовершенствовать описанную вами программу мотивации? Обоснуйте ваши предложения.

Тесты:

1. Авторитарное руководство подразумевает мотивирование сотрудников преимущественно при помощи:

- А) делегирования полномочий
- Б) материальных стимулов
- В) угрозы наказания

2. В обыденной жизни термины "власть" и "полномочия" часто используются как синонимы. На самом деле, это разные вещи. С вашей точки зрения, по отношению к полномочиям власть:

- А) является причиной
- Б) выступает следствием
- В) это несоотносимые друг с другом понятия

3. В каких случаях говорят о формальном лидерстве?

А) если окружающие не признают право на лидерство в то время, как сама личность стремится на ведущие роли

- Б) процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности
- В) стереотип восприятия, который закрепляется за личностью, которая выступала лидером в одной ситуации, но уже в другой не является таковым

4. В организации - явные финансовые проблемы. Но Вы, как руководитель, стремитесь сохранить команду. Какие действия скорее всего предпримите?

- А) уволите наименее профессиональных сотрудников, увеличив нагрузку на остальных
- Б) уменьшите заработную плату на период кризиса и информируете персонал компании о причинах и путях решения проблем
- В) замените часть сотрудников новыми, менее квалифицированными и, соответственно, с низкой заработной платой

5. В постоянном контроле и поддержке руководителя нуждаются, в первую очередь:

- А) самостоятельные сотрудники
- Б) неопытные сотрудники
- В) все сотрудники

6. В чем заслуга Гиппократ в психологии?

- А) впервые выделил типы темперамента
- Б) написал клятву для врачей
- В) ввел понятия «экстраверсия» и «интроверсия»

7. Вас приняли на руководящую работу в уже сложившийся коллектив. Среди членов группы есть признанный лидер - опытный, квалифицированный сотрудник, которому доверяют и зачастую обращаются и по служебным, и по личным вопросам. Как лучше выстраивать отношения "руководитель-подчиненный" с этим человеком?

- А) постараться сразу ликвидировать конкурента даже с помощью запрещенных приемов, например, при случае подвергнуть сомнению его квалификацию в присутствии других
- Б) наладить дружеские отношения с этим человеком даже, если это не соответствует Вашему стилю управления
- В) выявить степень и направленность влияния лидера; в случае, если лидерство способствует сплоченности группы и ориентации на достижение цели (результата работы), следует установить и стремиться укрепить формальные и неформальные отношения с признанным лидером

8. Вы как руководитель поручили задание одному из членов группы. Каждый вечер перед уходом с работы Вы дотошно расспрашиваете этого сотрудника, как идут дела. Каковы последствия Ваших действий?

- А) задание будет выполнено в срок и с гарантированным качеством
- Б) задерганный сотрудник, если качество его работы не устроит, скорее всего, постарается переложить на Вас ответственность за неудовлетворительные результаты
- В) другие члены группы, видя демонстрируемый руководителем стиль управления, вряд станут проявлять активность и будут ожидать Ваших указаний

9. Выберите ситуации, когда отсутствие лидера не влияет на результаты работы группы (при необходимости выберите два ответа):

- А) высококвалифицированный, опытный сотрудник, если только он не сталкивается с новыми задачами, не нуждается в директивном руководстве
- Б) высокая конкуренция среди сотрудников организации, занимающих одинаковые должности

В) сплоченный коллектив, члены которого ориентированы на достижение результата, атмосфера поддержки и сотрудничества

10. Выбор стиля управления, на ваш взгляд, должен зависеть от (отметьте несколько факторов):

- А) требований высшего руководства
- Б) особенностей производственной задачи
- В) особенностей подчиненных
- Г) специфики организационной культуры
- Д) привычной модели поведения руководителя

Тема 10. Методы изменения организационной культуры

Вопросы для обсуждения в процессе дискуссии:

1. Конфликт в организации: понятие, функции, теории, причины, уровни, виды, этапы и способы урегулирования.
2. Модели влияния организационной культуры на эффективность компании.
3. Влияние национальной культуры на оргкультуру.
4. Сущность и содержание организационной этики. Особенности российской этики бизнеса.
5. Основные концепции в этике бизнеса. Вопросы макро- и микроэтики.
6. Специфика организационной культуры российских компаний.
7. Особенности культуры организаций социально-культурной сферы.

Практические задания

Задание №1

На предприятии имеется 2000 ед. стандартного оборудования, в том числе 400 автоматических и полуавтоматических станков. Предприятие работает в 2 смены, нормы обслуживания в смену следующие: слесарь-ремонтник (стандартное оборудование) - 200 ед., смазчик (стандартное оборудование) - 350 ед., наладчик (автоматы и полуавтоматы)- 12 станков.

На плановый период норма обслуживания повышается: для слесарей-ремонтников -на 10%, для смазчиков - на 5%, для наладчиков -на 12%.

Данные из баланса рабочего времени (дни):

календарный фонд времени — 365,

неявки на работу по разным причинам: очередной отпуск - 22,

отпуск по учебе — 4,

выполнение государственных обязанностей — 0,5;

поболезни — 6,5.

количество праздничных дней — 9,

выходные- 103.

Определить плановую численность рабочих на предприятии.

Задача 2

В организации остро стоит проблема адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

1.Объяснить, какие виды адаптации наиболее актуальны в данной ситуации.

2.Определить, какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации, используя метод попарных сравнений.

10.2 Критерии оценки результатов текущего контроля освоения дисциплины

Критерии оценивания ответов обучающихся на семинарских занятиях:

- 1) полнота и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Критерии оценки устного опроса

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Обучающийся демонстрирует уверенное знание материала, полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка
Хорошо, продвинутый	Обучающийся демонстрирует уверенное знание материала, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых обучающимися:

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Выполнение более 90% тестовых заданий
Хорошо, продвинутый	Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий
Удовлетворительно, пороговый	Выполнение более 50% тестовых заданий
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Выполнение менее 50% тестовых заданий

Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении практических заданий:

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания; имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показыва-

	ет усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.
Хорошо, продвинутый	Обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания; показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя; студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценки участия обучающихся в дискуссии:

Оценка, уровень достижения компетенций	Критерии оценивания			
	Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.	Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью	Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде	Степень проявления ораторского искусства, риторики
Отлично, высокий	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности,	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, лично владеет	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участ-

		информация обработана и систематизирована.	навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.	ников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.
Хорошо, продвинутый	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ недостаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, принимает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Обучающийся не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников.
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся не принял участия в дискуссии ИЛИ участие принял, но не по теме дискуссии			

10.3. Оценочные материалы для промежуточной

аттестации по дисциплине

Вопросы для проведения экзамена

1. Предмет, цели и задачи управления персоналом организации (УПО).
2. Основные функции управления персоналом организации.
3. Международное, государственное и региональное управления персоналом организации.
4. Управление мотивацией руководителей и подчиненных.
5. Коллективный договор. Основные права и обязанности работников.
6. Принципы управления человеческими ресурсами.
7. Кадровая политика организации и ее виды.
8. Корпоративная культура и организационная приверженность.
9. Принципы и методы управления персоналом.
10. Количественные и качественные характеристики состава персонала.
11. Процедура отбора кандидатов. Конкурс как процедура подбора кадров.
12. Оценка персонала: понятие, цели, этапы.
13. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала. Их характеристика.
14. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления персоналом.
15. Кадровое планирование. Этапы кадрового планирования.
16. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале. Характеристика.
17. Подбор персонала: понятие, этапы, их характеристика.
18. Внешние и внутренние источники привлечения персонала, их характеристика и оценка.
19. Отбор кандидатов. Методы отбора персонала, их характеристика.
20. Собеседование как метод отбора персонала. Правила проведения собеседования.
21. Деловые письма и резюме кандидатов. Требования по форме и содержанию. Составление письма-отказа.
22. Высвобождение персонала: виды, правовое обеспечение, основные мероприятия.
23. Сокращение персонала. Альтернативы сокращения.
24. Оценка персонала. Методы оценки. Сущность и характеристика.
25. Аттестация персонала: цели, порядок проведения, основные этапы.
26. Управление трудовым поведением персонала
27. Найм: процедура, источники, их оценка и характеристика.
28. Процедура приема на работу. Трудовой договор. Должностная инструкция.
29. Правовое регулирование найма и увольнения персонала.
30. Увольнение персонала: понятие, виды, характеристика.
31. Сокращение персонала. Альтернативы сокращения.
32. Испытательный срок: сущность, функции и роль.
33. Взаимосвязь аттестации с другими элементами системы управления персоналом.
34. Карьера. Понятие. Виды. Этапы. Управление деловой карьерой.
35. Работа с кадровым резервом: планирование и основные этапы.
36. Сущность и содержание кадровых решений в организации.
37. Процесс принятия кадровых решений.
38. Оценка эффективности принятия кадровых решений и их реализации

10.4 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене

Оценка, уровень достижения компетенций	Описание критериев
Отлично, высокий	Обучающийся показал полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано ответил на все вопросы экзаменационного билета, а также на дополнительные вопросы, способен самостоятельно решать сложные задачи дисциплины
Хорошо, продвинутый	Обучающийся твердо знает программный материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответе, достаточно полно ответил на вопросы экзаменационного билета и дополнительные вопросы, способен самостоятельно решать стандартные задачи дисциплины
Удовлетворительно, пороговый	Обучающийся показал знание только основ программного материала, усвоил его поверхностно, но не допускал грубых ошибок или неточностей, требует наводящих вопросов для правильного ответа, не ответил на дополнительные вопросы, способен решать стандартные задачи дисциплины с помощью преподавателя
Неудовлетворительно, компетенция не освоена	Обучающийся не знает основ программного материала, допускает грубые ошибки в ответе, не способен решать стандартные задачи дисциплины даже с помощью преподавателя