УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Управление персоналом организации
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Профиль подготовки	Управление персоналом в условиях цифровой трансформации
Год набора	2026

Составитель:

канд. психол. наук, доцент Э.И.Басырова

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины «Управление персоналом организации» являются: освоение обучающимися теоретических знаний в области управления персоналом в организации, приобретение умений применять их на практике и формирование общекультурных и профессиональных компетенций необходимых в управленческой деятельности.

Задачи курса:

- изучение системы управления персоналом;

- изучение кадровой политики, стратегии и технологий управления персоналом;

- изучение поведения персонала в организации.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать: современные технологии и методы управления персоналом организации и способы их применения

Уметь: применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом

Владеть: навыком выбора наиболее эффективных технологий и методов оперативного управления персоналом организации

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к обязательной части Блока 1 учебного плана и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:

История управленческой мысли

Теория организации

↓

Управление персоналом организации

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:

Кадровое делопроизводство и документооборот
Основы закупочной деятельности
Производственная практика (преддипломная практика)

До начала изучения дисциплины «Управление персоналом организации» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученные в результате изучения дисциплин «История управленческой мысли», «Теория организации».

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Управление персоналом»:

ОПК-4 «Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет».

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ОПК-4	
ОПК-4.1 Применяет современные технологии и методы оперативного управления персоналом	**ОПК-4.1 З.1:** Знает современные технологии и методы управления персоналом организации и способы их применения **ОПК-4.1 У.1:** Умеет применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом **ОПК-4.1 В.1:** Владеет навыком выбора наиболее эффективных технологий и методов оперативного управления персоналом организации

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часа).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Направление 38.03.03 «Управление персоналом» Дисциплина: «Управление персоналом организации»					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		СРС очная/очно-заочная	Всего часов очная/очно-заочная	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции очная/очно-заочная	Практические очная/очно-заочная			
Модуль 1					
Тема 1: Методологические основы управления персоналом	1/1	1/-	6/7	8/8	ОПК-4.1 З-1 ОПК-4.1 У-1 ОПК-4.1 В-1
Тема 2: Методы управления персоналом. Лидерство и власть	1/-	1/-	6/7	8/7	
Тема 3: Стратегическое управление персоналом	1/-	1/-	6/7	8/7	
Тема 4: Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации	2/1	2/1	6/7	10/9	
Модуль 2.					
Тема 5: История становления и развития управления персоналом	1/1	1/-	6/7	8/8	ОПК-4.1 З-1 ОПК-4.1 У-1 ОПК-4.1 В-1
Тема 6: Модели управления персоналом (американская, японская, европейские, российская)	1/-	1/1	6/7	8/8	
Тема 7: Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления	1/1	2/1	6/7	9/9	
Модуль 3.					
Тема 8: Кадровое планирование и наем персонала	1/1	2/1	6/7	9/9	ОПК-4.1 З-1 ОПК-4.1 У-1 ОПК-4.1 В-1
Тема 9: Развитие персонала	2/1	1/1	6/7	9/9	
Тема 10: Оценка и аттестация персонала. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	1/-	1/1	6/7	8/8	
Модуль 4.					

Тема 11: Основные теории мотивации и их реализация в практической деятельности	2/1	1/1	6/8	9/10	ОПК-4.1 З-1
Тема 12: Коммуникации в организации. Управление организационной культурой	1/1	1/1	6/8	8/10	ОПК-4.1 У-1 ОПК-4.1 В-1
Подготовка к зачету			6/6	6/6	
ИТОГО	15/8	15/8	78/92	108/108	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 4-х модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1

В результате освоения модуля обучающийся должен:

Знать современные технологии и методы управления персоналом организации и способы их применения **ОПК-4.1 З.1**

Уметь применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом **ОПК-4.1 У.1**

Владеть навыком выбора наиболее эффективных технологий и методов оперативного управления персоналом организации **ОПК-4.1 В.1**

в части применения методологических подходов и понимания необходимости взаимодействия стратегии и тактики управления персоналом.

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется выступлением на семинарском занятии, выполнением индивидуального домашнего задания и решением практических задач.

Модуль 2

В результате освоения модуля обучающийся должен:

Знать современные технологии и методы управления персоналом организации и способы их применения **ОПК-4.1 З.1**

Уметь применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом **ОПК-4.1 У.1**

Владеть навыком выбора наиболее эффективных технологий и методов оперативного управления персоналом организации **ОПК-4.1 В.1**

в части понимания роли и места управления персоналом в эволюционном контексте управления организацией в целом.

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется выступлением на семинарском занятии, выполнением индивидуального домашнего задания и решением практических задач.

Модуль 3

В результате освоения модуля обучающийся должен:

Знать современные технологии и методы управления персоналом организации и способы их применения **ОПК-4.1 З.1**

Уметь применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом **ОПК-4.1 У.1**

Владеть навыком выбора наиболее эффективных технологий и методов оперативного управления персоналом организации **ОПК-4.1 В.1**

в части реализации функций управления персоналом.

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется выступлением на семинарском занятии, выполнением индивидуального домашнего задания и решением практических задач.

Модуль 4

В результате освоения модуля обучающийся должен:

знать современные технологии и методы управления персоналом организации и способы их применения **ОПК-4.1 З.1**

Уметь применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом **ОПК-4.1 У.1**

Владеть навыком выбора наиболее эффективных технологий и методов оперативного управления персоналом организации **ОПК-4.1 В.1**

в части построения коммуникаций.

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется выступлением на семинарском занятии, выполнением индивидуального домашнего задания и решением практических задач.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1 Методологические основы управления персоналом

Содержание понятия управление персоналом. Основы управления персоналом. Современные подходы к определению его сущности. Методологические подходы к управлению персоналом: механистический, органический, культурологический.

Тема 2 Методы управления персоналом. Лидерство и власть

Понятие «Методы управления персоналом».

Группы методов управления персоналом, сформированные в науке и практике. Административные методы управления: организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование, правовые акты ненормативного характера.

Экономические методы управления: технико-экономическое планирование. Система материального стимулирования. Критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития организации (KPI и BSC).

Социально-психологические методы управления персоналом. Социально- психологический климат, удовлетворенность трудом, формирование личной заинтересованности сотрудника, организация командной работы.

Влияние методов управления на мотивы поведения работника. Учет влияния изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях на разработку мероприятий по формированию системы и методов управления персоналом.

Теории лидерства. Соотношение власти и лидерства.

Тема 3 Стратегическое управление персоналом

Обеспечение соответствия качественного и количественного состава персонала целям и стратегии организации. Обеспечение соответствия кадровых процедур и мероприятий целям и стратегии организации. Внедрение активных методов поиска и подготовки персонала. Работа с руководящим составом. Методы формирования корпоративной культуры и модели поведения персонала в соответствии с целями и стратегией организации.

Тема 4 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации

Содержание и задачи кадровой политики, кадровая политика и ее выбор. Типы кадровой политики. Взаимосвязь кадровой политики и корпоративных целей и стратегии развития организации. Взаимосвязь кадровой политики и жизненного цикла организации. Определение кадровой стратегии организации.

Тема 5 История становления и развития управления персоналом

Основные периоды развития системы управления персоналом.

Пять управленческих революций, радикально менявших роль и значение рассматриваемого феномена в жизни общества. Системы управления на основе предвидения изменений и гибких, экстренных решений.

Тема 6 Модели управления персоналом (американская, японская, европейские, российская)

Современные модели управления персоналом за рубежом.

Управление персоналом в американской модели менеджмента. Управление персоналом в японской модели менеджмента. Специфика организации работы по управлению персоналом в европейских странах. Особенности управления персоналом в российских компаниях.

Тема 7 Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления

Понятия управления персоналом и управление человеческими ресурсами. Персонал и кадры. Персонал предприятия как объект управления его место и роль в системе управления персоналом. Структура персонала. Типы структур персонала: организационная структура, ролевая структура, штатная структура. Численность персонала. Движение персонала. Абсолютные и относительные показатели оборота кадров. Цели и принципы расстановки персонала. Разделение и кооперация труда. Совмещение профессий. Внутриорганизационные перемещения: понятие и механизм. Виды трудовых перемещений: междолжностные, внутрипрофессиональные, межпрофессиональные.

Способы достижения количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников.

Профессионально- квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом. Роль HR службы в реализации стратегии компании**.** Внутренние процессы и процедуры направленные на повышение продуктивности организации. Персонал, как внутренний клиент компании. Определение потребностей внутренних клиентов. Механизмы удовлетворения потребностей внутренних клиентов: сервисные центры, экспертные центры, работа HR в многофункциональных рабочих группах, информационные системы, аутсорсинг.

Тема 8 Кадровое планирование и наем персонала

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Основные этапы процесса планирования. Анализ количественного и качественного состава при планировании человеческих ресурсов. Выбор метода планирования и прогнозирования. Экспертные методы прогноза. Целевой метод. Использование экстраполяции. Нормативный и балансовый метод планирования. Методы расчета количественной потребности в персонале.

Определение основных внешних и внутренних долгосрочных и краткосрочных факторов, влияющих на потребности в человеческих ресурсах.

Рынок труда и анализ кадровой ситуации в регионе. Подбор отбор и наём персонала. Оценка кандидатов при приеме на работу. Привлечение персонала в организацию: основные этапы набора и отбора персонала, их характеристика. Подходы к разработке политики набора персонала. Составление должностных инструкций. Основные подходы к формулированию требований к кандидатам. Сравнительная характеристика источников набора персонала. Методы привлечения персонала.

Тема 9 Развитие персонала

Адаптация персонала: понятие, задачи и виды и стадии адаптации. Факторы, влияющие на адаптацию. Формы адаптации: наставничество, метод сложения заданий, организация семинаров и др. Разработка адаптационных программ.

Роль кадрового (профессионального) потенциала в развитии организации. Управление профессиональным развитием персонала: задачи, направления, этапы.

Профессиональное развитие персонала как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников.

Место и роль профессионального обучения персонала в системе управления персоналом организации. Оценка потребности в обучении. Цели обучения

и ожидаемые результаты. Составление программ обучения. Методики и технологии обучения. Методы профессионального обучения.

Планирование карьеры. Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная. Этапы карьеры.

Цели карьеры, особенности их проявления у персонала. Социально-экономические условия управления карьерой: реакция рынка, организации, окружающей среды на знания и навыки личности; осознание организацией преимуществ от планирования и развития карьеры персонала.
Формирование кадрового резерва. Этапы работы с резервом.

Тема 10 Оценка и аттестация персонала. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности.

Критерии оценки персонала. Количественные, временные, финансовые показатели, качественные оценки.

Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала. Методы оценки персонала: описательный, ранжирования, попарного сравнения, свободного или принудительного выбора и др. Технология и основные принципы центров оценки персонала (Ассессмент центр).

Аттестация персонала как вид оценки персонала (оценка соответствия занимаемой должности). Принципы: систематичность; формализованность. Задачи аттестации. Структура процесса аттестации. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления человеческими ресурсами. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

Тема 11 Основные теории мотивации и их реализация в практической деятельности

Понятие, сущность и значение мотивации в управлении персоналом. Взаимосвязь различных функций управления с мотивацией персонала. Основные теории мотивации и реализация их в практической деятельности. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

Понятия: потребность, интерес, мотив, установка, ценностные ориентации. Основные мотивационные и жизнеобеспечивающие потребности. Основные факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.
Взаимодействие понятий: мотив - стимул, мотивирование -стимулирование. Индивидуальная мотивация личности.

Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребности А. Маслоу, теория К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда, теория двухфакторов Ф. Герцберга и др.

Процессуальные теории мотивации: теории ожидания К. Левина, теория предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости Портера – Лоулера, теория Д. Макгрегора и др.

Разработка программ стимулирования труда. Типы вознаграждений персонала. Взаимосвязь основных мотивов с формами стимулирования.

Виды оплаты труда. Структура заработной платы: базовые ставки; премиальные (дополнительные) выплаты; социальные программы. Участие работников в прибыли.

Социальный пакет. Задачи социального пакета. Правила конструирования социального пакета. Выбор оптимальных форм стимулирования в соответствии со стратегией организации. Моральные формы мотивации.

Тема 12 Коммуникации в организации. Управление организационной культурой

Степень «открытости» организации для работников. Информирование работников, обратная связь, сбор и использование предложений работников. Управление конфликтами. Предупреждение и разрешение конфликтов. Взаимодействие с органами, представляющими интересы работников. Социально-психологический климат в коллективе. Оценка социально – психологического климата. Типы организационных культур. Управление организационной культурой. Диагностика организационной культуры.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1 Методологические основы управления персоналом

Вопросы для обсуждения.
1.Содержание понятия управление персоналом.
2.Основы управления персоналом.
3.Современные подходы к определению его сущности.
4. Методологические подходы к управлению персоналом: механистический, органический, культурологический.
5.Типы организационных культур.
6.Управление организационной культурой.
7.Диагностика организационной культуры.

Тема 2 Методы управления персоналом. Лидерство и власть

Вопросы для обсуждения.

1. Понятие «Методы управления персоналом».
2. Группы методов управления персоналом, сформированные в науке и практике.
3. Административные методы управления: организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование, правовые акты ненормативного характера.
4. Экономические методы управления: технико-экономическое планирование. Система материального стимулирования. Критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития организации (KPI и BSC).
5. Социально-психологические методы управления персоналом. Социально- психологический климат, удовлетворенность трудом, формирование личной заинтересованности сотрудника, организация командной работы.
6. Влияние методов управления на мотивы поведения работника.
7. Теории лидерства. Соотношение власти и лидерства.

Тема 3 Стратегическое управление персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Обеспечение соответствия качественного и количественного состава персонала целям и стратегии организации.
2. Обеспечение соответствия кадровых процедур и мероприятий целям и стратегии организации.
3. Внедрение активных методов поиска и подготовки персонала. Работа с руководящим составом.

4. Методы формирования корпоративной культуры и модели поведения персонала в соответствии с целями и стратегией организации.

Тема 4 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации

Вопросы для обсуждения

1. Содержание и задачи кадровой политики, кадровая политика и ее выбор.
2. Типы кадровой политики.
3. Взаимосвязь кадровой политики и корпоративных целей и стратегии развития организации.
4. Взаимосвязь кадровой политики и жизненного цикла организации.
5. Определение кадровой стратегии организации.

Тема 5 История становления и развития управления персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Основные периоды развития системы управления персоналом.
2. Пять управленческих революций, радикально менявших роль и значение рассматриваемого феномена в жизни общества.
3. Управление персоналом на основе предвидения изменений и гибких, экстренных решений.

Тема 6 Модели управления персоналом (американская, японская, европейские, российская)

Вопросы для обсуждения

1. Современные модели управления персоналом за рубежом.
2. Управление персоналом в американской модели менеджмента.
3. Управление персоналом в японской модели менеджмента.
4. Специфика организации работы по управлению персоналом в европейских странах.
5. Особенности управления персоналом в российских компаниях.

Тема 7 Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления

Вопросы для обсуждения

1. Понятия управления персоналом и управление человеческими ресурсами.
2. Персонал и кадры.
3. Персонал предприятия как объект управления его место и роль в системе управления персоналом.

4. Структура персонала. Типы структур персонала: организационная структура, ролевая структура, штатная структура.
5. Численность персонала. Движение персонала. Абсолютные и относительные показатели оборота кадров.
6. Цели и принципы расстановки персонала. Разделение и кооперация труда. Совмещение профессий. Виды трудовых перемещений: междолжностные, внутрипрофессиональные, межпрофессиональные.
7. Способы достижения количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников.
8. Профессионально- квалификационный и количественный состав службы управления персоналом.
9. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом.
10. Роль HR службы в реализации стратегии компании**.** Внутренние процессы и процедуры направленные на повышение продуктивности организации. Персонал, как внутренний клиент компании. Определение потребностей внутренних клиентов.
11. Механизмы удовлетворения потребностей внутренних клиентов: сервисные центры, экспертные центры, работа в многофункциональных рабочих группах, информационные системы, аутсорсинг. HR Бизнес-партнер.

Тема 8 Кадровое планирование и наем персонала

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Основные этапы процесса планирования.
3. Анализ количественного и качественного состава при планировании человеческих ресурсов.
4. Выбор метода планирования и прогнозирования.
5. Экспертные методы прогноза. Целевой метод. Использование экстраполяции. Нормативный и балансовый метод планирования. Методы расчета количественной потребности в персонале.
6. Определение основных внешних и внутренних долгосрочных и краткосрочных факторов, влияющих на потребности в человеческих ресурсах.
7. Рынок труда и анализ кадровой ситуации в регионе.
8. Сравнительная характеристика источников набора персонала. Методы привлечения персонала
9. Подбор отбор и наём персонала. Подходы к разработке политики набора персонала.
10. Оценка кандидатов при приеме на работу.
11. Привлечение персонала в организацию: основные этапы набора и отбора персонала, их характеристика.

12. Основные подходы к формулированию требований к кандидатам.
13. Составление должностных инструкций.

Тема 9 Развитие персонала

Вопросы для обсуждения

1. Адаптация персонала: понятие, задачи и виды и стадии адаптации. Факторы, влияющие на адаптацию.
2. Формы адаптации: наставничество, метод сложения заданий, организация семинаров и др.
3. Разработка адаптационных программ.
4. Роль кадрового (профессионального) потенциала в развитии организации.
5. Управление профессиональным развитием персонала: задачи, направления, этапы.
6. Профессиональное развитие персонала как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей.
7. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников.
8. Место и роль профессионального обучения персонала в системе управления персоналом организации.
9. Оценка потребности в обучении.
10. Цели обучения и ожидаемые результаты. Составление программ обучения.
11. Методики и технологии обучения. Методы профессионального обучения.
12. Планирование карьеры.
13. Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная.
14. Этапы карьеры.
15. Цели карьеры, особенности их проявления у персонала.
16. Формирование кадрового резерва. Этапы работы с резервом.

Тема 10 Оценка и аттестация персонала. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

1. Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности.
2. Критерии оценки персонала. Количественные, временные, финансовые показатели, качественные оценки.
3. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала.
4. Методы оценки персонала: описательный, ранжирования, попарного сравнения, свободного или принудительного выбора и др.

5. Технология и основные принципы центров оценки персонала (Ассессмент центр).
6. Аттестация персонала как вид оценки персонала (оценка соответствия занимаемой должности). Принципы: систематичность; формализованность. Задачи аттестации. Структура процесса аттестации.
7. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления человеческими ресурсами.
8. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

Тема 11 Основные теории мотивации и их реализация в практической деятельности

Вопросы для обсуждения

1. Понятие, сущность и значение мотивации в управлении персоналом.
2. Взаимосвязь различных функций управления с мотивацией персонала.
3. Основные теории мотивации и реализация их в практической деятельности. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
4. Понятия: потребность, интерес, мотив, установка, ценностные ориентации.
5. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребности А. Маслоу, теория К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двухфакторов Ф. Герцберга и др.
6. Процессуальные теории мотивации: теории ожидания К. Левина, теория предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости Портера – Лоулера, теория Д. Макгрегора и др.
7. Разработка программ стимулирования труда. Типы вознаграждений персонала. Взаимосвязь основных мотивов с формами стимулирования.
8. Виды оплаты труда. Структура заработной платы: базовые ставки; премиальные (дополнительные) выплаты; социальные программы. Участие работников в прибыли.
9. Социальный пакет. Задачи социального пакета. Правила конструирования социального пакета. Выбор оптимальных форм стимулирования в соответствии со стратегией организации. 10. Моральные формы мотивации.

Тема 12 Коммуникации в организации. Управление организационной культурой

Вопросы для обсуждения

1. Степень «открытости» организации для работников.
2. Информирование работников, обратная связь, сбор и использование предложений работников.
3. Управление конфликтами. Предупреждение и разрешение конфликтов.
4. Взаимодействие с органами, представляющими интересы работников.

5. Социально-психологический климат в коллективе. Оценка социально – психологического климата.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;

- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);

- решить заданные домашние задания;

- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов, которые оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий.

На семинарских занятиях приветствуется способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент должен проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Темы для самостоятельного изучения

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать все темы дисциплины, для углубления теоретических знаний и практических навыков.

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Аналитический обзор деятельности компании

1. Найти в периодической печати, литературе или в Интернете статью с описанием работы любой американской, европейской или японской компании (на русском или англ.языке, см. примеры в конце документа).
2. Коротко изложить содержание статьи (2 - 4 печатные страницы), указать источник.
3. Отметить особенности деятельности компании, характерные для данной модели менеджмента в целом (как они изложены в материале лекций 5-6).
4. Дайте подробные ответы на следующие вопросы:

а) Какая модель управления (европейская, американская, японская) Вам как менеджеру по персоналу (или потенциальному менеджеру) более близка по духу? Обоснуйте свой выбор.

б) Что для Вас лично кажется странным или неприемлемым в других моделях? Обоснуйте свой ответ.

5. На основании материалов лекций укажите, какие принципы различных моделей менеджмента, на Ваш взгляд, могли бы быть успешно реализованы в России? Подробно, желательно с использованием примеров, обоснуйте свой выбор.

Работа должна быть выполнена индивидуально, объем - от 12 до 15 печатных страниц формата А4, размер шрифта 12, межстрочный интервал 1.5.

Примеры источников информации о принципах деятельности американских компаний

Вопросы для самопроверки

1. Управление персоналом в контексте стратегии бизнеса организации.

2. Современная структура кадровой службы предприятия.
3. Связь управления человеческими ресурсами и стратегическим управлением организации.
4. Стратегия кадровой политики и планирование человеческих ресурсов организации.
5. Опыт западных стран в управлении персоналом.
6. Организационное проектирование в условиях разных стадий развития жизненных циклов.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература:

1. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 с. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/143924.html

2. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535714

Дополнительная литература:

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. — Минск : Вышэйшая школа, 2023. — 464 с. — ISBN 978-985-06-3517-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/155298.html

2. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Ю.Е.

Мелихов, П.А. Малуев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 c. — 978-5-394-01758-2. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/57162.html — ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Инжиева Д.М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие (курс лекций) / Д.М. Инжиева. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2016. — 268 c. — 2227-8397. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/73272.html — ЭБС «IPRbooks», по паролю

4. Люшина Э.Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.Ю. Люшина, Е.Г. Моисеева, Е.О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 c. — 978-5-4487-0158-0. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/68733.html — ЭБС «IPRbooks», по паролю

5. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 c. — 2227-8397. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/50626.html — ЭБС «IPRbooks», по паролю

Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы и интернет-ресурсы:

1. www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR books
2. https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека
3. https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»
4. https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами
5. www.top-personal.ru/ - электронная версия журнала «Управление персоналом»
6. https://www.kdelo.ru/ Кадровое дело Практический журнал по кадровой работе
7. http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал
8. https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров
9. https://www.rostrud.ru/ Федеральная служба по труду и занятости РФ
10. http://www.pfrf.ru/ Пенсионный фонд РФ

11. http://www.gks.ru/wps/portal Федеральная служба государственной статистики
12. http://nasoup.ru/ Национальный союз Управление персоналом
13. http://neohr.ru/ сетевое издание для HRспециалистов
14. https://www.businessstudio.ru/ Современные технологии управления
15. https:// hh.ru/ HeadHunter
16. https://ecopsy.ru/ ЭКОПСИ Консалтинг
17. www.rjm.ru// Журнал «Российский журнал менеджмента»
18. http://www.betec.ru/ Бизнес-инжиниринговые технологии

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, лаборатория «Современные персонал-технологии», кабинет для самостоятельной работы студентов, библиотека, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{K_1 + K_2 + ...K_n}{n} \times 0{,}6$, где К – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = K \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = C + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенци	Количество баллов
компетенции не освоены	до 60 баллов
компетенции в основном ос ны	от 60-70 баллов
компетенции освоены полнос	от 71 до 100 баллов

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ОПК-4
«СПОСОБЕН ПРИМЕНЯТЬ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ВЕСТИ ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И УЧЕТ»
в части дисциплины «Управление персоналом организации»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (от 60 до 70 баллов)	-Фрагментарное, не систематическое знание сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом. - Умеет не в полной мере применять теоретические положения сущности и задач, закономерностей принципов и методов управления персоналом в практике управления персоналом организации. - Владеет не в полной мере навыками использования методов управления персоналом.	Выступление на семинаре Индивидуальные домашние задания Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы в: -знании сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом; -умении применять теоретические положения сущности и задач, закономерностей принципов и методов управления персоналом в практике управления персоналом организации; -владении методами управления персоналом.	Выступление на семинаре Индивидуальные домашние задания Решение ситуационных заданий (кейсов) Зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Сформированное уверенное: -знание сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом; -умение применять теоретические положения сущности и задач, закономерностей принципов и методов управления персоналом в практике управления персоналом организации; -владение методами управления персоналом	Выступление на семинаре Индивидуальные домашние задания Решение ситуационных заданий (кейсов) Зачет

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся
по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. А также ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины «Управление персоналом организации».

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных причинно-следственных связей, понимания их логики и грамотной формулировки ответа.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу студента.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или студенты работают индивидуально. Каждая команда или студент обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов),

позволяющих освоить методику и приобрести необходимые навыки. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у студентов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной
аттестации по дисциплине:

Управление персоналом организации

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки Управление персоналом в условиях цифровой трансформации

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Индивидуальные домашние задания
      2.1.3 Решение ситуационных заданий (кейсов)

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. Паспорт фонда оценочных средств

Формы контроля / **Формируемые компетенции и индикаторы**	**ОПК-4**
	ОПК-4.1
Формы текущего контроля	
Выступление на семинаре	З-1
Индивидуальные домашние задания	У-1, В-1
Решение ситуационных заданий (кейсов)	У-1, В-1
Формы промежуточного контроля	
Зачет	**З-1, У-1, В-1**

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1 Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, выполненных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам темы.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути организационной структуры.

1. Определение общей стратегии развития персонала.
2. Планирование потребности работников на предприятии.
3. Привлечение, отбор и оценка персонала.
4. Повышение квалификации работников и их переподготовка.
5. Профессиональное движение кадров на предприятии.
6. Управление деловой карьерой работников.
7. Высвобождение работников предприятия и др.

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.2 Индивидуальные домашние задания

Индивидуальные домашние задания являются одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Выполнение индивидуальных домашних заданий предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной работы студента. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы,

развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы индивидуальных домашних заданий

Задание. Разработать должностную инструкцию специалиста по управлению персоналом.

Критериями оценки индивидуального домашнего задания являются: выбор источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса.

Выбор источников литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса. В данном случае определяется: соответствие содержания задания его теме, способность систематизировать материал, полнота и глубина знаний по теме, умение обобщать, делать выводы.

Критерии оценивания	Баллы
В задании тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к заданию выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Студент дает ответы на поставленные вопросы.	80-89
В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, выводы отсутствуют или они поверхностные. Студент частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Задание представлено, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3 Решение ситуационных заданий (кейсов)

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3-5 человек), так и индивидуально каждому сту-

денту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Пример ситуационного задания (кейса)

Ситуация 1.

– Проанализируйте и сравните формулировки миссий нескольких кампаний, оцените их достоинства и недостатки с учетом требований, которые описаны в тексте. Предложите свой вариант формулировки.

– Формулировка миссии Достоинства Недостатки Ваши предложения

– 1.Разработка и поставка оборудования для газовой промышленности, электростанций, разработка двигательных установок по заказам.

– 2.Обеспечивать российский рынок высоковольтным оборудованием по конкурентным ценам

– 3.Предоставление широкого спектра туристических услуг населению, организация экскурсионных и познавательных программ, деловых поездок и семейного отдыха в различных регионах мира.

– 4.Быть лидером в производстве и продаже недорогой металлопродукции высокого качества, удовлетворять требования отечественных и зарубежных клиентов, способствовать развитию региона.

Критерии оценивания	Баллы
Ситуация понята и интересна студенту. Имеется навык решения кейсов и к ситуации правильно применен инструментарий по управлению персоналом. Обозначена проблема, представлены практические пути ее решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	90-100
Ситуация понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно владеет инструментарием по управлению персоналом, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно	80-89
Ситуация - изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Ситуация - изучена студентом. Ответ не дает решения	60-69

ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой.	

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.

2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)

1. Содержание понятия управление персоналом
2. Методологические подходы к управлению персоналом.
3. Зарубежные модели управления персоналом.
4. Основные функции управления персоналом.
5. Методы управления персоналом.
6. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации.
7. Типы кадровой политики.
8. Стратегическое планирование управления персоналом.
9. Планирование потребностей в персонале.
10. Экономический (механистический) подход к управлению персоналом
11. Органический подход к управлению персоналом
12. Философия управления персоналом
13. Особенности формирования философии управления персоналом отечественных организаций
14. Характеристика американской модели управления персоналом
15. Характеристика японской модели управления персоналом
16. Характеристика модели управления персоналом европейских стран
17. Этапы становления управления персоналом как науки
18. Вклад российских ученых в становлении науки и практики управления персоналом
19. Современный этап становления управления персоналом
20. Подбор, отбор и наём персонала.

21. Собеседование при отборе.
22. Составление резюме.
23. Оценка и аттестация персонала.
24. Методы оценки персонала.
25. Аттестация и этапы ее проведения. Правовое обеспечение проведения аттестации персонала.
26. Адаптация персонала.
27. Обучение персонала.
28. Управление карьерой персонала.
29. Высвобождение персонала.
30. Организационная культура предприятия.
31. Управление трудовыми противоречиями и социально-психологическим климатом в трудовом коллективе.
32. Производственные конфликты и их природа. Управление конфликтами.
33. Функции и организационная структура подразделений управления персоналом.
34. Профессионально-квалификационные требования к специалистам подразделений управления персоналом.
35. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

Пример задания

Ситуация

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, индивидуального

планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений.

Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Контрольные вопросы и задания

1. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

2. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

3. Какие методы управления персоналом будут наиболее эффективными? Обоснуйте свой ответ.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	**Европейская оценка**	**Рубежные баллы**	**Оценка**	**Уровень сформи-**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки	**A**	**100-96**	**Зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**

и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе вопрос студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**Зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Практическая ситуация реше-	**A**	**90-86**	**Зачтено**	

на верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**Зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет навыками и приемами решения практических ситуаций. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**Зачтено**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или ре-	**C**	**75-71**	**Зачтено**	

шении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.				
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**Зачтено**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических ситуаций. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**Зачтено**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает	**E**	**60**	**Зачтено**	

понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Ситуация не решена.				
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Менее 60**	**Не зачтено**	**Компетенции не сформированы**