

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Набережночелнинский институт (филиал)
Экономическое отделение



Утверждаю

Первый заместитель директора
НЧИ КФУ Симонова Л. А.



_____ 20__ г.

подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины Оценка и аудит персонала Б1.В.ДВ.1

Направление подготовки: 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление
Профиль подготовки: Управление персоналом в государственном и муниципальном управлении
Квалификация выпускника: бакалавр
Форма обучения: заочное
Язык обучения: русский
Год начала обучения по образовательной программе: 2019
Автор(ы): Максютина Е.В.
Рецензент(ы): Махмутов И.И.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Макаров А. Н.
Протокол заседания кафедры No ____ от " ____ " _____ 20__ г.
Учебно-методическая комиссия Высшей школы экономики и права (Экономическое отделение)
(Набережночелнинский институт (филиал)):
Протокол заседания УМК No ____ от " ____ " _____ 20__ г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
 - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
 - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
 - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
 - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
 - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
 - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
 - 7.1. Основная литература
 - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Максютин Е.В. (Кафедра экономической теории и экономической политики, Экономическое отделение), lena.betty@mail.ru

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-2	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

- теоретические основы проведения оценки и аттестации персонала;
- современные технологии мотивации;
- основные теоретические подходы в оценке персонала;
- основы кадрового аудита.

Должен уметь:

- применять современные методики оценки персонала;
- прогнозировать и определять потребность в персонале;
- анализировать кадровый потенциал организации, отдельного работника;
- изучать профессиональные, деловые и личностные качества работников в целях рационального их использования.

Должен владеть:

- методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
- совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в т.ч. в кризисных ситуациях);
- навыками организации работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала;
- информационными технологиями оценки персонала.

Должен демонстрировать способность и готовность:

- использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности

2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ДВ.1 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление (Управление персоналом в государственном и муниципальном управлении)" и относится к дисциплинам по выбору.

Осваивается на 5 курсе в 9, 10 семестрах.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 9 зачетных(ые) единиц(ы) на 324 часа(ов).

Контактная работа - 16 часа(ов), в том числе лекции - 8 часа(ов), практические занятия - 8 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 295 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 13 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет в 9 семестре; экзамен в 10 семестре.

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

4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Понятие оценки и технологий оценки персонала	9	2	0	0	58
2.	Тема 2. Традиционные и количественные методы оценки персонала	9	2	2	0	58
3.	Тема 3. Качественные методы оценки персонала	9	2	2	0	50
4.	Тема 4. Современные информационные технологии, используемые при оценке персонала	10	0	2	0	64
5.	Тема 5. Основы кадрового аудита	10	2	2	0	65
	Итого		8	8	0	295

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие оценки и технологий оценки персонала

Ключевые понятия. Классификация процедур оценки. Оценка персонала как основа принятия решений при найме, продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников.

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

Тема 2. Традиционные и количественные методы оценки персонала

Классификация процедур и методов оценки. Анализ активно применяемых в практике управления персоналом методик оценки персонала с точки зрения их преимуществ и недостатков. Понятие традиционных методов оценки персонала. Количественные методы оценки. Сравнительные методы. Оценка лояльности сотрудников.

Тема 3. Качественные методы оценки персонала

Цели, задачи экспертного опроса и технологическая схема проведения оценочных процедур персонала. Стили и виды собеседований. Собеседование и анализ вербальной, паравербальной и невербальной информации. Использование психотехнологий в интервью.

Технология Ассесмент-центра и его место в кадровом менеджменте

Тема 4. Современные информационные технологии, используемые при оценке персонала

Информационное обеспечение управления оценкой персонала. Корпоративные информационные системы, использующие технологии оценки персонала. Краткая характеристика 1С: Зарплата и управление персоналом. Критерии и показатели эффективности информационной технологии оценки персонала. Проведение оценки персонала в системе 1С.

Тема 5. Основы кадрового аудита

Понятие и виды кадрового аудита. Виды кадрового аудита. Особенности проведения кадрового аудита в организациях. Значение кадрового аудита для реализации кадровой политики в организациях. Типовая программа кадрового аудита. Этапы и особенности проведения кадрового аудита. Методы сбора информации для кадрового аудита. Бэнчмаркинг как инструмент сбора информации для кадрового аудита. Методы анализа информации по кадровому аудиту. Аудит кадровой документации. Аудит основных систем управления персоналом.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений".

Положение от 29 декабря 2018 г. № 0.1.1.67-08/328 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
Семестр 9			
	<i>Текущий контроль</i>		
1	Устный опрос	ОПК-3, ПК-2, ОПК-2	1. Понятие оценки и технологий оценки персонала 2. Традиционные и количественные методы оценки персонала 3. Качественные методы оценки персонала
2	Кейс	ОПК-2, ОПК-3, ПК-2	1. Понятие оценки и технологий оценки персонала 2. Традиционные и количественные методы оценки персонала 3. Качественные методы оценки персонала
3	Тестирование	ОПК-2, ОПК-3, ПК-2	1. Понятие оценки и технологий оценки персонала 2. Традиционные и количественные методы оценки персонала 3. Качественные методы оценки персонала
	Зачет	ОПК-2, ОПК-3, ПК-2	
Семестр 10			

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
	Текущий контроль		
1	Тестирование	ОПК-2 , ОПК-3 , ПК-2	4. Современные информационные технологии, используемые при оценке персонала 5. Основы кадрового аудита
2	Кейс	ОПК-2 , ОПК-3 , ПК-2	4. Современные информационные технологии, используемые при оценке персонала 5. Основы кадрового аудита
3	Научный доклад	ОПК-2 , ОПК-3 , ПК-2	4. Современные информационные технологии, используемые при оценке персонала 5. Основы кадрового аудита
	Экзамен		
		ОПК-2, ОПК-3, ПК-2	

6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Семестр 9					
Текущий контроль					
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1
Кейс	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Прекрасное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Высокий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Хороший уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Низкий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Неудовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Недостаточный для решения профессиональных задач уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	2
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	3
	Зачтено		Не зачтено		

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Зачет	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.		
Семестр 10					
Текущий контроль					
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	1
Кейс	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Прекрасное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Высокий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Хороший уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Низкий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Неудовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Недостаточный для решения профессиональных задач уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	2
Научный доклад	Тема полностью раскрыта. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники в нужном количестве. Структура работы и применённые методы соответствуют поставленным задачам.	Тема в основном раскрыта. Продемонстрирован средний уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники. Структура работы и применённые методы в основном соответствуют поставленным задачам.	Тема частично раскрыта. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, структура работы и применённые методы частично соответствуют поставленным задачам.	Тема не раскрыта. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, структура работы и применённые методы не соответствуют поставленным задачам.	3

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Экзамен	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Семестр 9

Текущий контроль

1. Устный опрос

Темы 1, 2, 3

Тема 1.

1. Каковы ключевые принципы проведения оценки?
2. Что является предметом оценки персонала?
3. Каковы особенности поведения, выполнение должностных обязанностей?
4. Как определить эффективность деятельности сотрудника?
5. Как определить уровень достижения целей; уровень компетенции?
6. Как можно рассмотреть особенности личности?
7. Каковы критерии оценки и используемые технологии?
8. В чем заключается принцип полноты и достаточности в выборе критериев и технологий оценки конкретных категорий персонала.
9. Особенности деловая оценка персонала как основа для различных управленческих и кадровых процедур.
10. Каковы принципы эффективной оценки персонала?

Тема 2.

1. Дайте классификацию процедур и методов оценки.
2. Этапы анализа активно применяемых в практике управления персоналом методик оценки персонала.
3. Каковы преимущества и недостатки активно применяемых в практике управления персоналом методик оценки персонала?
4. Дайте понятие традиционных методов оценки персонала.
5. Перечислите количественные методы оценки.
6. В чем суть сравнительных методов оценки персонала?
7. Как определить оценку лояльности сотрудников?

Тема 3.

1. Каковы цели, задачи экспертного опроса?

2. Приведите технологическая схема проведения оценочных процедур.
3. Каков диагностический инструмент экспертной оценки?
4. Какова структура экспертного заключения?
5. Каковы ограничения метода экспертной оценки?
6. Приведите способы снижения их влияния на эффективность оценки персонала.
7. Использование психотехнологий в интервью.
8. Каковы виды собеседований?
9. Технология Ассесмент-центра и его место в кадровом менеджменте.
10. Использование результатов Ассесмент-центра.

2. Кейс

Темы 1, 2, 3

Повышая планку исполнения

Еще месяц назад Лорен Вилсон была взволнована, приступив к работе в качестве руководителя административно-хозяйственного подразделения (АХП) в великолепном отеле ?Мелроуз?. Привлекая персонал, руководство отеля делало упор на более высокую заработную плату, престижность работы в отеле и высокую ответственность, что отличало его от конкурирующего отеля. Будучи внимательной к деталям, Лорен уже в первый день появления в отеле заметила главные недостатки в работе АХП. Она сразу же обратила внимание на переполненную урну с мусором у главного входа и окурки сигарет на полу.

Когда Лорен ознакомились с карточками отзывов гостей и результатами анализа гостей об удовлетворенности сервисом, проблема еще больше усложнилась. Жалобы гостей касались и простыней с пятнами и неопрятными и помятыми канцелярскими принадлежностями в номере. Но самое страшное, что неоднократно пропадали вещи гостей из номеров и их не находили. Более того, анализ гостей о степени удовлетворенности сервисом указывал на то, что рейтинг АХП за последние шесть месяцев был невысоким.

Но истинная проблема возникла, когда Лорен просмотрела оценки труда персонала АХП за последний год. Оценка труда производилась на основе 5-балльной шкалы (5 ? выдающиеся результаты, 4 ? выше ожиданий, 3 - соответствуют ожиданиям, 2 ? нуждаются в улучшении, 1 ? неудовлетворительные). К удивлению Лорен, практически все работники службы получали наивысшие баллы. ?Как так может быть, что работники АХП получали такие высокие оценки, если уровень исполнения не соответствует стандартам??

Так как Лорен была новичком в команде руководителей отеля ?Мелроуз?, она решила начинать осторожно. Сначала она встретилась с генеральным менеджером и попросила у него совета. Он уже был в курсе проблем в АХП и был готов работать с Лорен над решением проблем. Он осознал, что отель может понести финансовые убытки в скором времени, если не будут предприняты меры. Поэтому, он предоставил ей полную свободу в действиях. В разговоре с генеральным менеджером, Лорен узнала о важных изменениях в программах компенсации и стимулировании труда. Задача осложнялась тем, что ни заработная плата, ни премиальные не были привязаны к труду отдельных работников или к деятельности всего предприятия. Генеральный менеджер подчеркнул, что повышение заработной платы будет зависеть от степени удовлетворенности обслуживанием гостей отеля.

Противоречивые чувства одолевали Лорен...Как она сможет убедить все подразделения в АХП о необходимости улучшить исполнение обязанностей, если учесть, что они работали так уже несколько лет. Она была новичком в отеле, и вряд ли кто-то обрадуется, если она начнет ?раскачивать лодку?. Во второй половине дня она встретилась с директором по управлению человеческими ресурсами, Родни Рамиресом.

?Род, у меня проблемы. Несколько подразделений в АХП не выполняют нормативы, однако, практически все работники получали звездные рейтинги в ежегодной аттестации. Мне нужно встретиться с супервайзерами служб, но прежде, чем встретиться с ними, мне нужно уточнить некоторые моменты. Как я смогу убедить супервайзеров оценивать своих работников более реалистично и произвести необходимые изменения в своих подразделениях? Я не думаю, что они будут счастливы, услышав эту новость. Но если ничего не изменится, служба окажется в большой беде?.

Род подумал и ответил. ?Да. Сложное у тебя положение, ты ведь пытаешься разрушить статус кво. Это будет трудно, и наверняка, ты столкнешься с сопротивлением. Но тебя наняли, потому что знали, что ты сможешь справиться с ситуацией. Давай работать вместе. Я подготовлю программы повторных тренингов для ваших работников, но дело в том, что разные отделы отеля использовали результаты оценки труда по-разному и для разных целей. Для того, чтобы система оценки работала в будущем, необходимо пересмотреть ее. Компетенции и критерии должны быть постоянными и обязательными для всех в вашем подразделении. В какой-то степени вы должны быть более требовательными к своим подчиненным и справедливыми. Помните всегда, что эти изменения принесут пользу нашим гостям?.

Лорен поблагодарила Рода за то, что он нашел для нее время, и стала думать, что ей делать дальше. Она назначила встречу с супервайзерами трех наиболее проблемных служб: Меликой Шиной, службы инспектирования номеров, Сюзан Дюваль, супервайзером прачечной, Кларенс Паттерсон, супервайзером, отвечающей за паблик рилейшн. Через несколько дней, ушедших на подготовку, Лорен была готова к встрече.

Когда они встретились на следующей неделе, Лорен сразу приступила к основному вопросу. ?Спасибо, что пришли на эту встречу со мной. Уверена, что вы знаете о наличии проблем в нашем подразделении. Я созвала вас всех, так как проблемы, на мой взгляд, указывают на ваши участки. Ответьте мне на вопрос, что, по вашему мнению, признаками качественного обслуживания административно-хозяйственной службы?? Лорен откинулась в своем кресле, скрестив руки, и посмотрела на супервайзеров, ожидая их реакции.

Первой отреагировала Мелика: ?Ну это очевидно ? чистые номера и белье, внимание к деталям?.

Кларенс добавила: ?Безукоризненное фойе и чистые ванны?.

?Верно?. Согласилась Лорен. ?Тогда почему во всех карточках отзывов гостей столько отрицательных комментариев. Вот посмотрите этот отзыв. Гостя говорит, что номер, в котором она остановилась, был отвратительным. А вот еще отзыв, постельное белье было все в пятнах. Вот еще жалоба на отвратительный запах в номере. Что вы собираетесь делать по поводу этого??

Лорен замолчала. Сюзан распрямилась в кресле, ее лицо потемнело. Мелика и Кларенс посмотрели друг на друга, но ни одна не заговорила.

?Я хочу увидеть изменение по этим вопросам?, продолжала Лоренс. ?Но как ни странно, когда я просмотрела оценки труда ваших подчиненных, все получили прекрасные оценки. Как весь персонал получает столь высокие оценки, а оценка всей службы АХС указывает на то, что она недорабатывает? Мы здесь, чтобы обслуживать гостей нашего отеля. Если они не удовлетворены, а судя по отзывам так и есть, тогда мы плохо справляемся со своей работой.

Лорен снова замолчала, чтобы оценить реакцию. Мелика и Кларенс были явно возбуждены, а Сюзан казалось спокойной.

Лорен решила продолжить. ?Каждый из вас должны пересмотреть методы оценки своих подчиненных до начала предстоящей аттестации. Нам нужны постоянно действующие принципы оценки труда и их следует выполнять без всяких исключений. Другими словами, это ваша обязанность пере аттестовать своих работников. И я хочу видеть конкретные улучшения в исполнении ими своих должностных обязанностей в течение двух последующих месяцев. Мы больше не можем не замечать недостатки персонала и надеяться на лучшее. Кроме того, Вы должны знать, что повышение заработной платы и выплата бонусов в следующем году будут привязаны к общей оценке деятельности АХП. Мы ничего не получим, если ничего не изменится. А теперь я готова выслушать ваши комментарии?.

Сюзан, супервайзер прачечной, откликнулась первой. ?При всем моем уважении, миссис Вилсон, вы недавно в нашем отеле. Я работаю здесь уже двенадцать лет. И хотя я согласна с некоторыми из упомянутых вами проблем, ни один из ваших предшественников никогда к нам не обращался в такой манере. Мы всегда были нацелены на рабочую среду, где царит сотрудничество, и я считаю несправедливым, что вы указали именно на нас. Переаттестация персонала может быть основой для улучшений и нововведений. А что по поводу других служб в нашем подразделении, Они не часть наших проблем??

Мелика вмешалась в разговор: ?Я думаю, что переаттестация персонала ? глупая затея. Нравится вам это или нет, но мне нужно удержать моих работников. Ситуация на рынке труда тяжелая. Люди не стоят в очереди, чтобы получить работу здесь. Моя служба страдает, если я потеряю людей. Проще поставить им высокие баллы, а потом поощрять их выполнять свою работу как можно лучше. Я не собираюсь ничего менять. Я должна думать о своих людях.

Кларенс, которая никогда не упускала возможность высказаться, оказала самый яростный отпор. ?Я в этом проклятом отеле работаю уже десять лет, и все было хорошо до сегодняшнего дня. Что вы ожидаете от меня? У нас устаревшее оборудование, и вы знаете, что отель не соответствует самым современным стандартам. Работники, с которыми я работаю, мои друзья. Да, я знаю старого Фрэнка с тех пор, как я стала здесь работать. Сейчас я его супервайзер, и вы хотите, чтобы я сказала ему, что его работа неудовлетворительна? Забудьте это. Потом вы еще скажите, что мы не получим повышения, если не будем работать больше. Нам и так мало платят!? Задание: внимательно изучите ситуацию и ответьте на вопросы. Обоснуйте свою позицию.

1. Могла ли Лорен подойти к решению своей проблемы по-другому? Как?

2. Какие меры необходимо предпринять Лорен по отношению к каждому супервайзеру, чтобы быть уверенной в том, что он найдут способы улучшить работу своих подчиненных?

3. Тестирование

Темы 1, 2, 3

Примеры тестовых заданий:

1. В качестве предмета оценки персонала выступают:

- 1) уровень профессионализма работника;
- 2) условия и уровень организации труда;
- 3) деловые и личностные качества работника;
- 4) динамика изменений в знаниях, умениях и навыках работника за определенный период времени.

2. При подходе к классификации процедур оценки персонала на основании объекта оцениваются:

- 1) данные анкетирования;
- 2) отдельный сотрудник;
- 3) деятельность (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и т.д.) ;
- 4) результаты кадрового интервью;
- 5) наличие и степень выраженности у работника тех или иных качеств (знаний, навыков, деловых и личностных черт);
- 6) отчеты о выполнении специальных заданий.

3. При подходе к классификации процедур оценки персонала на основании источников оцениваются:

- 1) данные анкетирования;
- 2) результаты тестирования;
- 3) деятельность (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и т.д.) ;
- 4) результаты кадрового интервью;
- 5) достижение цели, количественный и качественный результат;

- 6) документы (автобиография, резюме, характеристика).
4. К организационно-деловым компетенциям, оцениваемым при выявлении кандидатов в кадровый резерв на управленческие позиции, относятся:
- 1) руководство группой, умение работать в проектном режиме, ориентация на результат;
 - 2) гибкость мышления, умение вести переговоры, готовность к изменениям;
 - 3) коммуникативная гибкость, динамичность мышления, мотивация достижения;
 - 4) умение обосновать собственную позицию, презентационные навыки, системность мышления.
5. Аттестация персонала - это:
- 1) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
 - 2) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
 - 3) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;
 - 4) установление функциональной роли работника;
 - 5) ответы 1) и 2).
6. В чем заключается основной недостаток аттестации?
- 1) субъективизм;
 - 2) высокая требовательность к аттестуемым;
 - 3) высокая требовательность к организаторам;
 - 4) высокая стоимость;
 - 5) ухудшение морально-психологического климата в коллективе
7. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?
- 1) профессиональная компетентность;
 - 2) организаторские способности;
 - 3) личные качества;
 - 4) коммуникативные способности;
 - 5) медицинские показания.
8. К явной функции аттестации относится:
- 1) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;
 - 2) углубление знакомства с подчиненными;
 - 3) разрушение круговой поруки;
 - 4) мотивация и стимулирование труда;
 - 5) поиск оснований для увольнения конкретных работников
9. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?
- 1) рассказать и продать;
 - 2) рассказать и выслушать;
 - 3) решение проблемы;
 - 4) ?дерево решений?;
 - 5) Бостонская матрица.
10. Какой из ниже перечисленных вопросов является центральным в западном варианте аттестации (performance appraisal)?
- 1) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности;
 - 2) проведение оценочного интервью;
 - 3) умение менеджера вести переговоры;
 - 4) понижение в должности;
 - 5) понижение заработка работника.

Зачет

Вопросы к зачету:

1. Существенные характеристики понятия оценка.
2. Виды оценочных процедур (по различным основаниям)
3. Различия в оценке труда и оценке персонала.
4. Понятия компетенции и компетентности.
5. Применение компетентностного подхода при подготовке и проведении оценочных процедур.
6. Взаимосвязь деловой оценки и отбора кадров.
7. Взаимосвязь деловой оценки и управления карьерой персонала.
8. Роль деловой оценки в развитии и обучении персонала.
9. Основные факторы, определяющие качество и эффективность деловой оценки.
10. Наблюдение как ключевой диагностический метод в оценке персонала (виды наблюдения, критерии).
11. Основные типы вопросов в кадровой анкете. Требования к составлению анкет.
12. Виды психологических тестов и их использование в практике деловой оценки.

13. Место и роль психодиагностических методов в системе оценки персонала.
14. Значение кадрового интервью в деловой оценке персонала.
15. Преимущества и ограничения основных оценочных методов ? анкетирования, тестирования, интервью.
16. Этапы (фазы) кадрового собеседования, особенности работы интервьюера на каждой из них.
17. Структурированное и неструктурированное интервью: целесообразность их применения.
18. Классификация (типология) кадровых собеседований.
19. Типы кадрового интервью (по критерию количества участников)
20. Особенности каждого вида кадрового интервью.
21. Допрос? как стиль проведения структурирования интервью: особенности и возможности применения.
22. ?Туманный? стиль проведения кадрового интервью: особенности и возможности применения
23. Особенности стресс-интервью (шокового интервью): практика применения, ограничения
24. Партнерский стиль проведения структурированного интервью: особенности и возможности применения
25. Интервью по компетенциям: особенности проведения
26. Требования к интервьюеру: основные профессиональные компетенции.
27. Практика применения технологии 360 градусов: преимущества и ограничения.
28. Характеристика экспертных позиций в технологии круговой оценки.
29. Отчетная документация по итогам проведения оценочной технологии.
30. Проведение обратной связи по результатам проведения технологии 360 градусов.
31. Основные принципы построения оценочной технологии Ассесмент-центр.
32. Распределение ролей в ассесменте (задачи психодиагноста, эксперта, фасилитатора, организатора)
33. Характеристика оценочных процедур, входящих в Ассесмент-центр.
34. Значение технологии Ассесмент-центра для определения делового и личностного потенциала и развития персонала организации
35. Кадровый аудит по итогам проведения Ассесмент-центра.
36. Центр самопознания (Self-Assessment): особенности и возможности.
37. Характеристика развивающего ассесмента, его отличия от Ассесмент-центра.
38. Стратегический ассесмент как перспективное направление развития оценочных технологий.
39. Краткая характеристика 1С: Зарплата и управление персоналом.
40. Анализ кадрового состава в 1С.
41. Планирование штатной численности и контроль исполнения кадрового плана в 1С.
42. Формирование отчетности в различных разрезах в 1С.
43. Проведение оценки персонала в системе 1С.
44. Критерии эффективности информационной технологии оценки персонала.
45. Показатели эффективности информационной технологии оценки персонала.

Семестр 10

Текущий контроль

1. Тестирование

Темы 4, 5

1. На какой стадии жизненного цикла организации прекращается найм персонала и требуется максимальная результативность персонала?

- А. Рост организации
- Б. Период стабильного развития
- В. Спад
- Г. Формирование организации

2. На какой стадии жизненного цикла организации максимально востребована организационная закреплённость персонала и гибкость в изменяющихся условиях?

- А. Рост организации
- Б. Период стабильного развития
- В. Спад
- Г. Формирование организации

3. Для какого типа стратегии наиболее характерно: Недостаточность ресурсов для удовлетворения растущего спроса; Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска; Быстрое осуществление ближайших мер - краткосрочные планы?

- А. Стратегия прибыльности
- Б. Предпринимательская
- В. Стратегия динамического роста
- Г. Ограниченного роста

4. Для какого типа стратегии наиболее характерно: Сохранение существующего уровня прибыльности; Минимизация затрат; Низкий уровень риска; Хорошо развита управленческая система?

- А. Стратегия прибыльности
Б. Предпринимательская
В. Стратегия динамического роста
Г. Ликвидационная стратегия
5. На какой стадии жизненного цикла организации применяется ликвидационная или предпринимательская стратегия?
А. Рост организации
Б. Период стабильного развития
В. Формирование организации
Г. Спад
6. На этапе спада применяются следующие стратегии:
А. Ликвидационная стратегия или ограниченного роста
Б. Ликвидационная стратегия или стратегия прибыльности
В. Ликвидационная стратегия или предпринимательская стратегия
Г. Ликвидационная стратегия или стратегия динамического роста
7. Полный жизненный цикл развития организации включает:
А. Формирование организации, рост (размножение), стабилизация, спад, ликвидация.
Б. Подъем; размножение (рост); стабилизация; спад; возрождение.
В. Развитие; стабилизация; спад; возрождение; размножение (рост).
Г. Формирование, функционирование, спад.
8. К какому периоду относятся следующие стадии: рождения, дошкольного воспитания, общего образования?
А. Период использования кадрового потенциала.
Б. Период вступления в состав рабочей силы.
В. Период от рождения до получения общего и специального образования.
Г. Период функционирования и стабилизации кадрового потенциала.
9. Совпадают ли жизненный цикл формирования кадровой политики и жизненный цикл формирования и использования кадрового потенциала?
А. Совпадает.
Б. Совпадает частично.
В. Не совпадает.
Г. Это разные сферы.
10. Доходы от использования кадрового потенциала должны быть:
А. Больше (или равно) суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.
Б. Меньше суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.
В. Не зависят от суммы затрат на воспитание и образование и пенсионное обеспечение.
Г. Меньше суммы затрат на воспитание
11. Как зависит кадровая политика предприятия от стратегии развития предприятия?
А. Это два совпадающих, но несвязанных между собой явления.
Б. Кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия.
В. Стратегия предприятия должна соответствовать кадровой политике.
Г. Кадровая политика – самостоятельное явление, которое не связано со стратегией развития предприятия.
12. Какая стратегия применяется на стадии формирования организации?
А. Ограниченного или динамического роста.
Б. Предпринимательская.
В. Стратегия прибыльности
Г. Ликвидационная.
13. Какая стратегия применяется на стадии роста организации?
А. Ограниченного или динамического роста.
Б. Предпринимательская.
В. Стратегия прибыльности.
Г. Стратегия снижения рисков.
14. На какой стадии жизненного цикла развития организации работники должны быть инициативными, коммуникабельными, новаторами, готовыми рисковать, не боящимися ответственности?
А. Спад.

Б. Формирования организации.

В. Период стабильного развития.

Г. Рост организации.

15. Определение целей стратегии управления персоналом предполагает:

А. Учет только социальных интересов предприятия и работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).

Б. Учет маркетинговой стратегии и социально-психологических интересов коллектива.

В. Учет как экономических аспектов (принятая стратегия управления персоналом), так и потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.)?

Г. Учет предпринимательской стратегии и максимального получения прибыли.

16. Идеология и принципы кадровой работы находят свое прямое отражение:

А. В виде документа и реализуется только кадровой службой предприятия.

Б. В виде документа и реализуются в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия.

В. Общей установки руководства на изменения в кадровых процессах и кадровых отношениях на предприятии.

Г. В виде документа и реализуются в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия.

17. Формирование стратегии управления персоналом на предприятии предполагает:

А. Приоритет экономической эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии по отношению к социальной эффективности.

Б. Баланс между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии.

В. Приоритет социальной эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии по отношению к экономической эффективности.

Г. Только экономическую эффективность использования трудовых ресурсов.

18. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает:

А. Использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия при ограниченности трудовых ресурсов.

Б. Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при ограниченности трудовых ресурсов.

В. Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при неограниченности трудовых ресурсов.

Г. Использование персонала для достижения всех целей деятельности предприятия при неограниченности трудовых ресурсов.

19. Какими мерами обеспечивается социальная эффективность трудовых ресурсов на предприятии:

А. Мерами, направленными на удовлетворение социально ? экономических ожиданий, потребностей и интересов различных социальных групп экономического региона или работников отрасли.

Б. Мерами, направленными на удовлетворение социально ? экономических ожиданий, потребностей и интересов административно-управленческого аппарата предприятия.

В. Мерами, направленными на удовлетворение социально ? экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия.

Г. Б. Мерами, направленными на удовлетворение, прежде всего, социально ? экономических ожиданий, потребностей и интересов рабочих предприятия.

20. Прогноз общей потребности в персонале и оценка движения персонала определяет:

А. Количественную потребность в персонале.

Б. Качественную потребность в персонале.

В. Социально-психологическую ситуацию в отрасли.

Г. Объем производства.

21. Выявление профессионально ? квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы определяет:

- А. Количественную потребность в персонале.
Б. Качественную потребность в персонале.
В. Социально-психологическую ситуацию в отрасли.
Г. Объем производства.
22. Анализ наличия необходимого предприятию персонала проводится на этапе:
А. Управления затратами на персонал.
Б. Разработки политики заработной платы и социальных услуг.
В. Формирования системы продвижения по службе (управление карьерой).
Г. Планирования потребности предприятия в персонале.
23. На каком этапе формирования кадровой политики предприятия анализируется следующая совокупность факторов: стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.?
А. Планирования потребности предприятия в персонале.
Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
В. Разработки политики заработной платы и социальных услуг.
Г. Формирования системы продвижения по службе (управление карьерой).
24. На каком этапе происходит распределение нового персонала по рабочим местам?
А. Определения общей стратегии.
Б. Высвобождения персонала.
В. Привлечения, отбора и оценки персонала.
Г. Построения и организации работ (определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда и т.д.).
25. Осуществлять краткосрочное планирование профессионально квалификационного развития персонала необходимо на этапе:
А. Организации работ по руководству персоналом.
Б. Определения общей стратегии.
В. Высвобождения персонала.
Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.
26. Проводить оперативный контроль за работой персонала:
А. Организации работ по руководству персоналом.
Б. Определения общей стратегии.
В. Высвобождения персонала.
Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.
27. Определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда необходимо на этапе:
А. Организации работ по руководству персоналом.
Б. Определения общей стратегии.
В. Высвобождения персонала.
Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.
28. Стремиться к созданию более благоприятных условий труда необходимо на этапе:
А. Организации работ по руководству персоналом.
Б. Определения общей стратегии.
В. Высвобождения персонала.
Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.
29. На каком этапе необходимо определить содержание работ на каждом рабочем месте?
А. Организации работ по руководству персоналом.
Б. Определения общей стратегии.
В. Высвобождения персонала.
Г. Привлечения, отбора и оценки персонала.
30. Какому элементу формирования кадровой политики свойственно определение принципов, форм и сроков аттестации кадров?
А. Привлечение, отбор и оценка персонала.
Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
В. Планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
Г. Формирования политики заработной платы и социальных услуг.
31. Какому элементу формирования кадровой политики свойственно планирование

мер по обеспечению уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и производственной необходимости?

- А. Привлечение, отбор и оценка персонала.
- Б. Повышение квалификации персонала и его переподготовка.
- В. Планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
- Г. Формирования политики заработной платы и социальных услуг.

32. Какому элементу формирования кадровой политики рекомендуется четкая разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии?

- А. При внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии.
- Б. При определении общей стратегии.
- В. При планировании потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава.
- Г. При привлечении, отборе и оценке персонала.

33. Какие меры рекомендуется реализовать при внедрении систем стимулирования персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии?

- А. Планирование затрат на персонал.
- Б. Разработка и внедрение систем заработной платы на предприятии.
- В. Определение особенностей оплаты труда отдельных категорий работников, занятых на предприятии.
- Г. Все перечисленные.

34. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- А. Анализ причин высвобождения персонала.
- Б. Выбор вариантов высвобождения персонала.
- В. Обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия.
- Г. Все перечисленное.

35. Рационализация численности занятых на предприятии работников во время проведения реформы предприятия предполагает:

- А. Определение максимально допустимой численности работников на предприятии и фактический избыток (дефицит) численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.
- Б. Определение минимально допустимой численности работников на предприятии и фактический избыток численности работников к моменту начала реализации данной стратегии.
- В. Сокращение до 10% работников предприятия.
- Г. Введение безлюдных технологий и сокращение 25 % работников предприятия.

36. Что необходимо предпринять, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых?

- А. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их намерений и вероятного поведения на рынке труда, возможных вариантов их поведения при невозможности реализации этих намерений, а также оценки изменения доходов семьи работника в случае его возможного увольнения с предприятия;
- Б. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их отношения к реформированию, возможных вариантов их поведения в быту, а также оценки сохранения доходов семьи работника в случае его возможного изменения должностного и профессионального карьерного роста;
- В. Провести социологический опрос (анкетирование) работников предприятия в целях выявления их отношения к руководству, возможных вариантов их поведения в быту, а также оценки сохранения доходов семьи работника в случае его возможного изменения должностного и профессионального карьерного роста;
- Г. Все выше перечисленное.

2. Кейс

Темы 4, 5

Кейс. Инструменты мотивации труда персонала в зависимости от текущих целей компании

Характеристика организации 1

Профиль деятельности: крупное государственное градообразующее предприятие с высокой долей высококвалифицированных работников.

Численность персонала: 2300 человек.

Срок работы на рынке: 40 лет на региональном и российском рынке перерабатывающей промышленности.

Общая ситуация:

Предприятие социально значимое, градообразующее, одно из самых привлекательных и надежных работодателей в регионе. В компании работают трудовые династии, которые гордятся своей принадлежностью к заводу.

Сегодня на предприятии трудится более двух тысяч человек, большинство из них ? рабочие. В настоящее время в связи с ростом производства увеличивается штат. Одна из самых востребованных категорий работников ? квалифицированные рабочие. Однако престиж рабочих профессий по-прежнему остается невысоким.

Предприятие испытывает сложности как с привлечением рабочих кадров, так и с их удержанием. Текучесть по рабочим профессиям существенно превышает текучесть по другим категориям персонала. Особенно высока она в первый год работы нового работника и среди молодежи. Службе управления персоналом поставлена задача сфокусировать систему мотивации на закрепление на предприятии квалифицированных рабочих и привлечение новых сотрудников данной категории.

Характеристика организации 2

Профиль деятельности: розничная сеть магазинов-дискаунтеров.

Численность персонала: 800 человек.

Срок работы на рынке: 12 лет на российском рынке непродовольственных товаров.

Общая ситуация:

Компания ? одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили в первую очередь благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат.

Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности.

Проведенное независимое исследование ?тайнственный покупатель? показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям (продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им).

Определенное число покупателей выходят из магазина без покупок, просто оставив наполненные корзины в зале.

Перед службой управления персоналом стоит задача ? сфокусировать системы мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать их с финансовыми результатами магазина.

Задание: Определите способы мотивации труда сотрудников, наиболее эффективные для каждой обозначенной ситуации.

Варианты ответов

1. Система премирования работников, построенная на привязке к выполнению личного плана по выручке и плана по выручке подразделения.
2. Корпоративные подарки/сувениры с символикой организации при достижении определенных результатов в труде.
3. Конкурсная система отбора сотрудников при приеме на работу на основании четких критериев отбора.
4. Размещение фотографии лучшего сотрудника на Доске почета, расположенной как на территории компании, так и за ее пределами (на улице города).
5. Оплата компанией обучения сотрудника на курсах повышения квалификации с выдачей сертификата.
6. Введение системы депремирования (взысканий, штрафов, вычетов из переменной части оплаты труда) за несоблюдение установленных стандартов работы.
7. Предоставление работникам возможности вносить свои идеи и предложения по оптимизации бизнес-процессов организации. Награждение и публичное поощрение работников, подавших лучшие предложения по оптимизации бизнес-процессов.
8. Конкурсы профессионального мастерства как индивидуальной направленности (?Лучший работник?), так и коллективные (?Лучшее подразделение?)
9. Система определенных ?бонусов? сотрудникам, достигшим наилучших результатов в работе (оплата абонементов в спортзал, компенсация оплаты мобильной связи, Интернета и т.п.)
10. Объявление благодарности сотруднику, награждение грамотой, ценным подарком за демонстрацию выдающихся результатов в работе.
11. Система санкций (устное замечание, выговор, размещение информации о нарушении на Доске позора) за нарушение трудовой дисциплины, стандартов корпоративного поведения.
12. Размещение материала о лучших сотрудниках, передовиках во внутрикорпоративных изданиях.
13. Система ежемесячных собраний в первичных трудовых коллективах с подведением итогов месяца, обсуждением как достижений, так и ошибок сотрудников.
14. Существенное снижение премии сотрудника вплоть до полного лишения премии по итогам проверок соблюдения стандартов качества.
15. Оказание материальной помощи работникам при возникновении жизненных ситуаций, требующих больших разовых финансовых затрат (похороны близких, бракосочетание, рождение детей).

16. Долгосрочные программы социальной поддержки персонала, которые частично софинансируют сами работники. Например, софинансирование работника в приобретении жилья: при стаже более трех лет за каждый год работы в компании она платит 1% стоимости жилья (если, например, работник проработал в компании 20 лет, при покупке квартиры компания оплачивает ему 20% стоимости жилья).
17. Совместные корпоративные мероприятия (экскурсии, выезды на природу и др.), приуроченные к корпоративным праздникам (день компании, профессиональные праздники).
18. Проведение конкурсов по профессиям и других с награждением победителей и широким освещением конкурса в корпоративных изданиях (СМИ, Интранет) и средствами наглядной агитации.
19. Назначение оклада (постоянной части оплаты труда) на основе грейдов в рамках одной профессии/должности. Грейд определяется по итогам ежегодных оценочных процедур. Работникам, продемонстрировавшим в течение года лучшие результаты, присваивается больший грейд (и соответственно назначается больший оклад) без изменения должности.
20. Введение надбавок за преданность компании, которые выплачиваются в конце года (по аналогии с 13-й зарплатой) и рассчитываются в зависимости от целого количества отработанных лет на период выплаты. Для надбавки используется нарастающая шкала (например, первый год 20% оклада, второй 30, третий 40, четвертый 50, пятый 60, шестой 70, седьмой 80, восьмой 90, девятый и последующие годы 100%).

3. Научный доклад

Темы 4, 5

Темы научных докладов:

1. Москва и регионы: две страны (проблемы уровня и качества жизни).
2. Средний класс в России: миф или реальность?
3. Сравнительный анализ качества жизни в двух городах (регионах).
4. Достойный труд в Российской Федерации (Республике Татарстан): возможности и ограничения.
5. Влияние здоровья на заработную плату и занятость в России?
6. Влияние высшего образования на заработную плату в России.
7. Насколько высока отдача от человеческого капитала в России?
8. Оплата труда в России: что изменилось в кризис 2008 года?
9. Удовлетворенность работой и заработной платой в России.
10. Чьи заработки в России растут быстрее?
11. ?Неформалы? в экономике: сколько их и кто они?
12. Инфорсмент трудового законодательства в России
13. Быть бюджетником в России: удачный выбор или несчастная судьба?
14. На службе Государства Российского: карьера и заработная плата молодых чиновников
15. Особенности оплаты труда топ-менеджеров в России
16. Экономика дешевого работника: прошлое, настоящее, будущее.
17. Внутрифирменная трудовая мобильность: карьера и зарплата.
18. Пенсионное страхование: опыт межстрановых сопоставлений
19. Минимальная заработная плата: опыт межстрановых сопоставлений
20. Неравенство в заработках: роль профессий
21. Неравенство в заработках: влияние пола и возраста
22. Система грейдов: чему нас учит российский опыт?
23. Что мотивирует сотрудников лучше, чем наличные деньги?
24. Как платить, чтобы сотрудники продолжали работать, а не делали вид, или Что реально может заставить человека работать?
25. Как удержать ценных сотрудников?
26. Как понять, что босс вас любит?
27. Почему уходит персонал или советы по снижению текучести кадров? (Как пре-дотвратить текучесть кадров?)
28. Мотивация творческих сотрудников (представителей творческих профессий).
29. Как сделать сотрудников счастливыми: инструменты и технологии?
30. Что делать с зарплатой сотрудников в кризис?
31. Нематериальная мотивация сотрудников в новых кризисных условиях.
32. Как правильно платить сотрудникам?
33. Система депремирования: преимущества и недостатки, или За что штрафуют работников?
34. Подходы к вознаграждению менеджеров по продажам.
35. Мотивируем работников бухгалтерии
36. Особенности мотивации рабочих кадров.
37. Что делать, если у сотрудников снизилась мотивация?
38. Самый главный демотиватор на работе?
39. Как повысить удовлетворенность работы в компании?
40. Почему исчезает трудовой энтузиазм и как его восстановить?
41. То, что очень нужно сотрудникам, но, на самом деле, они редко это получают?
42. Какие прежние методы мотивации персонала уже не работают?

43. Минимальная зарплата: положительные и отрицательные эффекты

44. Где россиянину жить хорошо?

Экзамен

Вопросы к экзамену:

1. Предмет и структура курса Кадровая политика и кадровый аудит организации.
2. Методология изучения дисциплины.
3. Источники информации о социально-трудовой сфере.
4. Российская модель рынка труда.
5. Политика на рынке труда и её роль в формировании доходов населения.
6. Занятость населения, ее характеристика, виды и формы.
7. Структура занятости и происходящие в ней изменения.
8. Безработица: виды и показатели.
9. Последствия безработицы.
10. Безработица в России: причины, виды, масштабы.
11. Влияние развития мировой экономики и глобализации на формирование доходов населения, уровни занятости и безработицы, политику на рынке труда.
12. Понятие фирменной политики доходов.
13. Экономическое содержание заработной платы.
14. Организация оплаты труда на основе тарифной и бестарифной системы.
15. Выбор форм и систем оплаты труда.
16. Стимулирующие и компенсационные выплаты.
17. Особенности отраслевых, профессиональных, региональных, гендерных различий в заработной плате в российской экономике.
18. Грейдинг.
19. Система премирования на базе KPI.
20. Методы оценки эффективности системы стимулирования персонала.
21. Доходы населения, прожиточный минимум и проблема бедности.
22. Степень неравенства доходов.
23. Кривая Лоренца. Коэффициент Джини.
24. Уровень и качество жизни населения.
25. Индекс развития человеческого потенциала.
26. Рейтинг стран по уровню ИРЧП.
27. Пассивная и активная политика на рынке труда. Государственные службы занятости.
28. Эффективность государственной политики на рынке труда в России.
29. Сущность, цели и инструменты государственного регулирования доходов.
30. Кадровая политика организации, её типы.
31. Формирование и механизмы кадровой политики организации.
32. Формирование кадровой политики в отношении государственных и муниципальных служащих.
33. Формирование кадрового резерва государственной и муниципальной службы.
34. Сущность кадрового планирования в системе управления персоналом государственной службы.
35. Методы и технологии кадрового планирования.
36. Отбор и прием на государственную службу.
37. Способы замещения государственных должностей.
38. Управление профессиональным развитием персонала государственной службы и карьерным процессом в государственном аппарате
39. Сущность HR-бренда.
40. Применение инструментов HR- брендинга.
41. Проектирование эффективной кадровой политики, поддерживающей позитивный имидж организации как работодателя.
42. Основные направления и результаты научных исследований в области формирования кадровой политики, политики занятости и доходов населения.
43. Основы кадрового аудита.
44. Аудит основных систем управления персоналом.

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Семестр 9			
Текущий контроль			
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	20
Кейс	Обучающиеся получают задание предложить решение для определённой практической ситуации, как правило, моделирующей ситуацию профессиональной деятельности. Оцениваются применение методов анализа кейса, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, найденное решение.	2	10
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	3	20
Зачет	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50
Семестр 10			
Текущий контроль			
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	1	20
Кейс	Обучающиеся получают задание предложить решение для определённой практической ситуации, как правило, моделирующей ситуацию профессиональной деятельности. Оцениваются применение методов анализа кейса, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, найденное решение.	2	10
Научный доклад	Обучающиеся самостоятельно пишут работу на заданную тему и сдают преподавателю в письменном виде. В работе производится обзор материала в определённой тематической области либо предлагается собственное решение определённой теоретической или практической проблемы. Оцениваются проработка источников, изложение материала, формулировка выводов, соблюдение требований к структуре и оформлению работы, своевременность выполнения. В случае публичной защиты оцениваются также ораторские способности.	3	20
Экзамен	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература:

1. Кибанов А. Я. Экономика управления персоналом [Электронный ресурс]: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 427 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/991814>
2. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - Москва: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с. - В пер.- ISBN 978-5-91768-376-8. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=405393>
3. Асалиев А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 143 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1008012>
4. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / под ред. П.Э. Шлендера. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. - 398 с. - ISBN 978-5-9558-0135-3. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=194668>.

7.2. Дополнительная литература:

1. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям ?Управление персоналом?, ?Менеджмент организации?, ?Психология? / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. ? 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.- 391 с.- ISBN 978-5-238-01445-6. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1028859>
2. Беликова, И.П. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие (краткий курс лекций) / И. П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. - 64 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514982>.
3. Технологии обучения и развития персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой. ? М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. ? 256 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/926813>

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Министерство экономического развития РФ - <http://www.economy.gov.ru>

Научная электронная библиотека - <http://elibrary.ru>

сайт фирмы 1С - <https://1c.ru>

Федеральная служба государственной статистики - www.gks.ru

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции и практическим занятиям. Подготовка к лекции заключается в следующем: <ul style="list-style-type: none">– внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;– узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);– ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;– постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;– запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.
практические занятия	Подготовка к практическим занятиям (устный опрос): <ul style="list-style-type: none">– внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;– выпишите основные термины;– ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;– уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;– готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;– рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения. Работа на практических занятиях предполагает активное участие в дискуссиях.

Вид работ	Методические рекомендации
самостоятельная работа	<p>Для подготовки к занятиям рекомендуется выделять в материале проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем в лекции, и группировать информацию вокруг них. Желательно выделять в используемой литературе постановки вопросов, на которые разными авторами могут быть даны различные ответы. На основании постановки таких вопросов следует собирать аргументы в пользу различных вариантов решения поставленных проблем. При подготовке к семинарам Вам может понадобиться материал, изучавшийся на предыдущих курсах, поэтому стоит обращаться к соответствующим источникам (учебникам, монографиям, статьям). В текстах авторов, таким образом, следует выделять следующие компоненты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постановка проблемы; - варианты решения; - аргументы в пользу тех или иных вариантов решения. <p>На основе выделения этих элементов проще составлять собственную аргументированную позицию по рассматриваемому вопросу. При работе с терминами необходимо обращаться к словарям, в том числе доступным в Интернете, например на сайте http://dic.academic.ru.</p>
устный опрос	<p>Устный опрос проводится на практических занятиях. Следует подготовиться заранее, чтобы выступить с докладами, ответить на вопросы преподавателя. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.</p>
кейс	<p>Кейс-стади - это самостоятельная работа на тему, предложенную преподавателем (студентом). Она позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Должен содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Дискуссия проводится в соответствии с вопросами или части вопроса. При сравнении следует выделить отдельные проблемы, сформулировать их в виде вопросов с вопросительными знаками на конце и показать, как отличаются предлагаемые решения. При ответе на вопросы нужно приводить цифры и далее анализировать содержащиеся в них идеи, выделяя их аспекты.</p>
тестирование	<p>Тестирование. Оно охватывает все темы курса, требует подготовки. В тестах следует среди предложенных вариантов выбрать наиболее полный и правильный. Время на выполнение работы ограничено. В тестовых заданиях в каждом вопросе - более 3 вариантов ответа. Если Вам кажется, что правильных ответов больше, выбирайте тот, который, на Ваш взгляд, наиболее правильный.</p>
зачет	<p>При подготовке к зачету необходимо опираться, прежде всего на лекции, а также на источники, которые разбирались на семинарах в течение семестра. В каждом билете на зачете содержится два вопроса. Первый вопрос содержит материал по первым темам. Второй вопрос содержит материал по последним двум темам.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
научный доклад	<p>Научный доклад результат проведенного студентом научного исследования по определенной тематике, выносимый на публичное обсуждение. Тезисы докладов, как один из видов научных публикаций, представляют собой краткие публикации, как правило, содержащие 1-3 страницы, отражающие основные результаты исследований по определенной тематике.</p> <p>Научный доклад должен содержать краткий, но достаточный для понимания отчет о проведенном исследовании и объективное обсуждение его значения. Отчет должен содержать достаточное количество данных и ссылок на опубликованные источники информации.</p> <p>Разработка научного доклада требует соблюдения определенных правил изложения материала. Все изложение должно соответствовать строгому логическому плану и раскрывать основную цель доклада.</p> <p>Основные моменты, которыми следует руководствоваться студентам при подготовки научных докладов можно изложить в следующих пунктах:</p> <ul style="list-style-type: none">актуальность темы доклада;развитие научной мысли по исследуемой тематике;осуществление обратной связи между разделами доклада;обращение к ранее опубликованным материалам по данной теме;широкое использование тематической литературы;четкая логическая структура компоновки отдельных разделов доклада. <p>Название - очень важный элемент. По названию судят обо всей работе. Поэтому заглавие работы должно полностью отражать ее содержание.</p> <p>Научный доклад должен включать в себя следующие структурные элементы:</p> <ul style="list-style-type: none">вступление;основные результаты исследования и их обсуждение;заключение (выводы);список использованных при подготовке и цитированных источников. <p>При подготовке любой научной или аналитической работы, связанной с проведением исследований, требуется грамотно оформить вступление. Целью вступления является доведение до слушателей основных задач, которые ставил перед собой автор.</p> <p>Как правило, вступление должно в себя включать:</p> <ul style="list-style-type: none">раскрытие уровня актуальности данной темы;подробное объяснение причин, по которым была выбрана тема;определение целей и задач;необходимую вводную информацию по теме;четкий план изложения материала. <p>Далее автором в краткой форме излагаются основные результаты, полученные в ходе исследования, и на их основании делаются выводы. Этот раздел можно насытить иллюстрациями - таблицами, графиками, фотографиями, которые несут основную функцию доказательства, представляя в свернутом виде подготовленный материал.</p> <p>В случае если полученная в результате исследования информация позволяет двойное толкование фактов, делаются альтернативные выводы.</p>
экзамен	<p>Студенты сдают зачеты (экзамены) в конце теоретического обучения. К зачету (экзамену) допускается студент, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе. В случае пропуска каких-либо видов учебных занятий по уважительным или неуважительным причинам студент самостоятельно выполняет и сдает на проверку в письменном виде общие или индивидуальные задания, определяемые преподавателем.</p> <p>Зачет (экзамен) по теоретическому курсу проходит в устной или письменной форме (определяется преподавателем) на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы учебной дисциплины.</p> <p>Студентам рекомендуется:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> готовиться к зачету (экзамену) в группе (два-три человека);<input type="checkbox"/> внимательно прочитать вопросы к зачету (экзамену);<input type="checkbox"/> составить план ответа на каждый вопрос, выделив ключевые моменты материала;<input type="checkbox"/> изучив несколько вопросов, обсудить их с однокурсниками. <p>Ответ должен быть аргументированным.</p>

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

Освоение дисциплины "Оценка и аудит персонала" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен обучающимся. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины "Оценка и аудит персонала" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" и профилю подготовки Управление персоналом в государственном и муниципальном управлении .