Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ахвердова Ольга Альбертовна
Должность: Директор
Дата подписания: 14.01.2026 09:47:01
Уникальный программный ключ:
4927f743b64a570c75bc5fbc77ef56d4eb0f1635

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
_____ О.А. Ахвердова

« 28 » августа 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.О.18 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

По направлению подготовки: 38.03.02Менеджмент (уровень бакалавриата)
Направленность (профиль): Управление и экономика сферы здравоохранения
Квалификация выпускника: бакалавр
Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 3
Семестр – 5
Форма обучения – очно-заочная
Лекции – 20 часов
Практические занятия − 36 часов
Самостоятельная работа – 99,7 часов
Промежуточная аттестация: экзамен – 5 семестр
Трудоемкость дисциплины: 5 ЗЕ (180 часов)

Пятигорск, 2026

Рабочая программа дисциплины «Финансовый менеджмент» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 г. № 970)

Разработчики программы:
Доцент, канд.соц. наук О.В. Котовская

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента и экономики протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Заведующий кафедрой менеджмента и экономики,
канд. экон. наук, доцент Е.А. Сергеева

Рабочая программа согласована с учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин
протокол № 1 от «27» августа 2026 г.
Председатель УМК Е.В. Говердовская

Рабочая программа согласована с библиотекой
Заведующая научной библиотекой А.О. Атакуева

Внешняя рецензия дана доцентом кафедры экономики, менеджмента и государственного управления института сервиса, туризма и дизайна (филиала) ФГАОУ ВО СКФУ в г. Пятигорске, кандидатом экономических наук, доцентом Куликовой Еленой Александровной

И.о. декана фармацевтического факультета Е.И. Хартюнова

Рабочая программа утверждена на заседании Центральной методической комиссии
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

Рабочая программа утверждена на заседании Ученого совета
Протокол № 1 от «28» августа 2026 г.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ). ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).

Целью изучения дисциплины является формирование высококвалифицированных управленцев, обладающих всесторонними знаниями и компетенциями в области управления человеческими ресурсами для эффективного осуществления профессиональной деятельности

Цель изучения дисциплины «макроэкономика» достигается посредством решения в учебном процессе задач:

- изучение теоретических основ, методов и форм управления человеческими ресурсами организации;
- обучение эффективным технологиям в области управления человеческими ресурсами;
- развитие у студентов практических навыков анализа новых подходов к совершенствованию управления человеческими ресурсами организации.
- воспитание личности, осознающей себя гражданином и защитником своей страны, проявляющей активную гражданскую позицию, демонстрирующий приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относиться к обязательной части, блока 1 «дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» изучается на 3 курсе, в пятом семестре очно-заочной формы обучения.

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Результаты освоения ОП (компетенции)	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
		Знать	Уметь	Иметь навык (опыт деятельности)
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной	ОПК-3.1 Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки	роль и место управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связь со	прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные	анализа тенденций рынка труда и специфики сферы деятельности,

значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия ОПК-3.2 Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений	стратегическими задачами организации; условия формирования структуры и типовой организацию кадровой службы принципы формирования организационных структур в соответствии с философией и концепцией управления человеческими ресурсами и кадровым планированием	пути ее удовлетворения в соответствии с тенденциями развития рынка труда; применять различные подходы к управлению человеческими ресурсами, для решения стратегических и оперативных управленческих задач в области управления персоналом; Алгоритмы принятия разнообразных управленческих решений в сфере работы с персоналом хозяйственной организации, методы анализа и планирования его структуры и численности, формирования результативной трудовой мотивации.	регулирующие управленческую деятельность; кадрового планирования, формирования философии и концепции управления человеческими ресурсами; разработки и реализации кадровой стратегии, формирования и оценки кадровой политики, организационного проектирования кадровой службы; технологией разработки мотивационных программ организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; формирования команды, способной к разработке какого-либо

				проекта или решения другой задачи; основными приемами диагностики организационной культуры конкретной организации для выявления проблем и совершенствования.
ПК-3 Способен обеспечивать эффективное функционирование системы управления человеческими ресурсами для достижения целей организации здравоохранения	ПК-3.1 Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкций и документационное обеспечение управленческих решений; ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.	•методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления и прогнозирования человеческих ресурсов организации здравоохранения; •методы и инструменты подбора, отбора, адаптации, профессионально-должностных перемещений персонала, технологии обучения и развития, деловой оценки; нормы профессиональной этики и морали.;	объективно оценивать динамику социально-трудовых процессов, направлять и координировать усилия сотрудников для достижения целей организации, обеспечивать необходимые уровни профессионализма и результативности их деятельности.	необходимыми для осуществления эффективной управленческой; деятельности в сфере управления человеческими ресурсами организации; анализа характеристик персонала организации; современным инструментарием управления человеческими ресурсами; владение различными способами разрешения конфликтны

				х ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом

В результате освоения дисциплины обучающийся должен	
3.1	**Знать:**
	- основные результаты новейших исследований по проблемам управления человеческими ресурсами, отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами; - основы теории и практики управления человеческими ресурсами; - сущность и задачи управления человеческими ресурсами; - принципы и методы управления человеческими ресурсами; - методы разработки и реализации мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулированию персонала предприятия или организации;
3.2	**Уметь:**
	- управлять развитием организации осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений; - анализировать рынок труда и сферу занятости; -участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий управления человеческими ресурсами; - анализировать экономическую и социальную эффективность деятельности подразделений по управлению человеческими ресурсами. -формулировать стандарты управления;
3.3	**Иметь навык (опыт деятельности):**
	- навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений в области управления человеческими ресурсами; - современными технологиями управления развитием персоналом; - современными технологиями управления поведением персонала.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**62,3**	**62,3**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	**56**	**56**
Лекции	20	20
Практические занятия	36	36
Контактные часы на аттестацию (экзамен)	0,3	0,3
Консультация	4	4
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	**99,7**	**99,7**
Контроль	**18**	**18**
ИТОГО:	**180**	**180**
Общая трудоемкость	**180/5**	**180/5**

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Наименование модулей дисциплины	Содержание раздела	Индикатор достижения компетенции
Модуль 1. Концепция и методология управления человеческими ресурсами			
1	Модульная единица 1. Человеческие ресурсы как объект управленческой деятельности	Понятие и сущность управления человеческими ресурсами Теория управления о роли человека в организации Сравнительная характеристика основных подходов к управлению персоналом. Философия, концепция, принципы и методы управления персоналом организации	ОПК-3.1; ОПК-3.2;
	Модульная единица 2. Становление профессиональной деятельности HR-менеджеров	История развития HR-менеджеров в России Современные требования к HR – менеджерам. Профессиональные задачи и функции менеджера по персоналу	ОПК-3.1; ОПК-3.2
	Модульная единица 3. Государственная система управления трудовыми ресурсами	Политика государства в области управления человеческими ресурсами Безработица и управление занятостью Система управления трудовыми ресурсами на государственном уровне Минестерство труда и социальной защиты РФ: задачи и функции	ОПК-3.1; ОПК-3.2

Модуль 2. Организационное проектирование и стратегия системы управления человеческими ресурсами в организации			
2	Модульная единица 4. Организационное проектирование и структура системы управления человеческими ресурсами	Организационное проектирование системы управления персоналом сущность, содержание, этапы Организационная структура кадровой службы Обеспечение системы управления персоналом	ПК-3.1; ПК-3.2
	Модульная единица 5. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	Кадровая политика организации и ее место в системе УЧР Формирование кадровой политики и ее типы Стратегия управления персоналом организации	ПК-3.1; ПК-3.2
	Модульная единица 6. Основы кадрового планирования	Кадровое планирование: задачи, виды, этапы, методы Планирование производительности труда и показателей по труду Организационная структура и ее обеспечение	ПК-3.1; ПК-3.2
Модуль 3. Технологии управления человеческими ресурсами в организации			
	Модульная единица 7. Формирование кадрового состава и адаптация, профессиональное развитие персонала	Технология найма персонала Управление профориентацией Адаптация персонала организации, Обучение и аттестация персонала Управление служебно-профессиональным продвижением	ПК-3.1; ПК-3.2
	Модульная единица 8. Групповая динамика	Управление организационным поведением Управление системой неформальных отношений в организации Технология управления конфликтами	ПК-3.1; ПК-3.2
	Модульная единица 9. Мотивация, стимулирование и кадровый аудит трудовой деятельности	Понятие и типы мотивации труда Содержание и сущность стимулирования трудовой деятельности Кадровый аудит организации Технология работы с увольняемым персоналом (аутплейсмент)	ПК-3.1; ПК-3.2

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)

	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Модуль 1. Концепция и методология управления человеческими ресурсами				34,7
Модульная единица 1. Человеческие ресурсы как объект управленческой деятельности	2		2	11
Модульная единица 2. Становление профессиональной деятельности HR-менеджеров	2		2	11
Модульная единица 3. Государственная система управления трудовыми ресурсами	2		4	12,7
Модуль 2. Организационное проектирование и стратегия системы управления человеческими ресурсами в организации				
Модульная единица 4. Организационное проектирование и структура системы управления человеческими ресурсами	2	-	4	11
Модульная единица 5. Кадровая политика и стратегия управления человеческими ресурсами	2		4	12
Модульная единица 6. Основы кадрового планирования	2		4	12
Модуль 3. Технологии управления человеческими ресурсами в организации				
Модульная единица 7. Формирование кадрового состава и адаптация, профессиональное развитие персонала	8		14	30
Модульная единица 8. Групповая динамика				
Модульная единица 9. Мотивация, стимулирование и кадровый аудит трудовой деятельности				
Итого (часов)	20	-	36	99,7
Форма контроля	Экзамен			

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Управление персоналом организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : [16+] / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, Е. В. Камнева [и др.] ; под ред. М. В. Полевой, В. М. Масловой, Е. В. Камневой ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2021. – 330 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690654. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-00172-199-4. – Текст : электронный.

2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 389 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621880 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04494-6. – Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Ситжанова, А. М. Инновации в управлении человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов : [16+] / А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 244 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691719. – Библиогр.: с. 224-227. – ISBN 978-5-4499-3201-3. – DOI 10.23681/691719. – Текст : электронный.

2. Акулин, И. М. Ограничения медицинских и фармацевтических работников при осуществлении профессиональной деятельности. Урегулирование конфликта интересов : учебно-методическое пособие : [16+] / И. М. Акулин, О. А. Махова, Е. А. Чеснокова. – Москва : Директ-Медиа, 2021. – 48 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:

https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682397. – Библиогр.: с. 40-42. – ISBN 978-5-4499-2736-1. – Текст : электронный.

8.3. Лицензионное программное обеспечение

1. MOODLE e-Learning, eLearningServer, Гиперметод. Договор с ООО «Открытые технологии» 82/1 от 17 июля 2013 г. Бессрочно.
2. Операционные системы OEM (на OSWindows 95с предустановленным лицензионным программным обеспечением): OSWindows 95, OSWindows 98; OSWindowsME, OSWindowsXP; OSWindows 7; OSWindows 8; OSWindows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой. Бессрочно.
3. Kaspersky Endpoint Security – Стандартный Russian Edition. 100-149 Node 1 year Educational Renewal License № лицензии 2434191112140152020635.
4. GoogleChrome Свободное и/или безвозмездное ПО;
5. Браузер «Yandex» (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
6. 7-zip (Россия) Свободное и/или безвозмездное ПО
7. AdobeAcrobatDC / AdobeReader Свободное и/или безвозмездное ПО
8. VooVmeeting Свободное и/или безвозмездное ПО

8.4. Современные профессиональные базы данных

1. ecsocman.hse.ru - Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал
2. clarivate.ru - Мультидисциплинарная база с большей представленностью изданий по наиболее актуальным для российской науки предметным областям.
3. http://inion.ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/ - Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам
4. www.elibrary.ru - Научная электронная библиотека.

8.5. Информационные справочные системы

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: http://www.consultant.ru;
2. https://rosstat.gov.ru/ - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации) ауд. 5	**Учебное оборудование:** Стол преподавателя (1шт.), стул для преподавателя (1 шт), стол ученический (9 шт.), стул ученический 16 шт); Стационарная доска; **Технические средства обучения:** Ноутбук с подключением к Интернет и обеспечением доступа в

	электронную информационно-образовательную среду ПМФИ; мультимедийное оборудование (видеопроектор, экран).
Помещение для самостоятельной работы ауд. 3	**Учебное оборудование:** Стол ученический (2 шт.), стул ученический (4 шт); **Технические средства обучения:** компьютерная техника с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации (2 шт)

10. ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

– Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;

– Приказа Минобрнауки России от 06.04.2021 N 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих:

– размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной

информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);
– присутствие ассистента. оказывающего обучающемуся необходимую помощь:
– обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);
– обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря. к зданию организации;
2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:
– дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);
– обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации:
3.Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально- технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, локальное понижение стоек-барьеров: наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

11.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написание рефератов, выполнение практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

11.2.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Текущая аттестация включает следующие типы заданий: тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам**.**

11.2.1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

ОПК-3.1 Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

ОПК-3.2 Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает роль и место управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации; условия формирования структуры и типовой организацию кадровой службы принципы формирования организационных структур в соответствии с философией и концепцией управления человеческими ресурсами и кадровым планированием

№	Вопрос	Эталонный ответ
1.	Управление человеческими ресурсами как вид профессиональной деятельности.	Управление человеческими ресурсами — это планирование, подбор, обучение, мотивация и оценка персонала. Цель — эффективное использование потенциала сотрудников для достижения целей организации, особенно в социальных и медицинских сферах.
2.	Основные подходы к управлению персоналом в медицинской организации.	Традиционный (административный), мотивационный и системный подходы. В медицине важны гуманистическая ориентация, внимание к эмоциональной нагрузке, высокой квалификации и ответственности персонала.
3.	Факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе.	Рост значимости знаний, технологий и услуг. Человеческий капитал становится ключевым ресурсом. Качество труда, креативность и профессионализм определяют конкурентоспособность организации в информационной экономике.
4.	Принципы и функции управления персоналом в медицинской организации.	Принципы: гуманизм, непрерывность, эффективность. Функции: кадровое планирование, подбор, адаптация, обучение, мотивация, оценка, развитие карьеры. Обеспечивают стабильность и качество медицинских услуг.
5.	Современная концепция управления персоналом в медицинской организации.	Ориентирована на развитие человеческого капитала, профессиональный рост, мотивацию и благополучие сотрудников. Акцент на корпоративную культуру, командную работу и повышение качества медицинской помощи.
6.	Общее понятие деловой оценки.	Деловая оценка — это систематическое определение уровня компетентности, результативности и потенциала сотрудника. Позволяет принимать решения о продвижении, обучении и мотивации персонала.
7.	Задачи и объективная необходимость профессионального развития.	Цель — повышение квалификации, адаптация к новым технологиям и требованиям. Необходимо для обеспечения качества медицинской помощи, карьерного роста и личной удовлетворённости работой.

8.	Формы и методы профессионального обучения в медицинской	Семинары, курсы повышения квалификации, тренинги, наставничество, симуляционное обучение. Применяются как очные, так и дистанционные формы для гибкости и доступности обучения.
9.	Основные виды карьеры.	Вертикальная (движение по иерархии), горизонтальная (смена должности на том же уровне), радиальная (развитие вглубь специальности). В медицине важна комбинация клинической и управленческой карьеры.
10.	Сущность планирования человеческих ресурсов.	Определение потребности в персонале, подбор, расстановка и развитие кадров. Позволяет обеспечить нужное количество квалифицированных работников в нужное время для эффективного функционирования медицинской организации.

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

ПК-3.1. Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкций и документационное обеспечение управленческих решений;

ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления и прогнозирования человеческих ресурсов организации здравоохранения; методы и инструменты подбора, отбора, адаптации, профессионально-должностных перемещений персонала, технологии обучения и развития, деловой оценки; нормы профессиональной этики и морали.;

№	Вопрос	Эталонный ответ
1.	Цели и задачи современной кадровой службы в медицинской организации	Кадровая служба обеспечивает подбор, адаптацию, обучение и мотивацию персонала. Цель — формирование квалифицированной команды, способной обеспечивать высокое качество медицинской помощи и соответствовать требованиям законодательства.
2.	Общее понятие профессионального развития в медицинской организации	Профессиональное развитие — это непрерывный процесс повышения квалификации, приобретения новых навыков и компетенций. Он направлен на совершенствование профессиональной деятельности и карьерный рост медицинских работников.
3.	Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров в медицинских организациях	Подготовка — обучение новичков, переподготовка — смена специальности, повышение квалификации — углубление знаний. Все формы обязательны для поддержания уровня профессионализма и соответствия современным стандартам медицинской практики.
4.	Формы и методы профессионального обучения в медицинской организации	Используются курсы, семинары, вебинары, симуляционные тренинги, наставничество и дистанционное обучение. Методы сочетают теорию и практику, что способствует эффективному усвоению знаний и навыков в условиях реальной работы.
5.	Внешние и внутренние источники поиска персонала, их	Внешние источники (вузы, сайты вакансий) дают доступ к новым кадрам, но требуют времени на адаптацию. Внутренние (переводы, рост) экономят

	преимущества и недостатки.	время, но могут ограничивать инновации.
6.	Процесс отбора персонала: характеристика основных этапов.	Этапы: подача заявок, предварительный отбор, собеседование, тестирование, проверка рекомендаций, решение о найме. Процесс обеспечивает соответствие кандидата требованиям должности и корпоративной культуре.
7.	Методы и критерии отбора в медицинской организации	Методы: собеседования, тесты, оценка квалификации. Критерии: образование, опыт, профессиональные навыки, эмоциональная устойчивость, коммуникабельность. Важно соответствие этическим стандартам и способность работать в команде.
8.	Каковы наиболее распространённые методы обучения в здравоохранении?	Наиболее распространены курсы повышения квалификации, симуляционные тренажёры, мастер-классы, case-study и дистанционное обучение. Они позволяют совмещать работу с обучением и быстро внедрять новые медицинские технологии.
9.	НМО и его роль в развитии кадров здравоохранения	Непрерывное медицинское образование (НМО) — система обязательного обучения врачей. Обеспечивает актуализацию знаний, соответствие стандартам и лицензированию, способствует профессиональному росту и улучшению качества медицинской помощи.
10.	Доверие и репутация как неотъемлемые элементы организационной культуры в организации здравоохранения	Доверие между персоналом и руководством повышает ответственность и вовлечённость. Репутация организации влияет на приток пациентов и кадров. Эти элементы формируют устойчивую, безопасную и эффективную рабочую среду.

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.

Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

ОПК-3.1 Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

ОПК-3.2 Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает роль и место управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации; условия формирования структуры и типовой организацию кадровой службы принципы формирования организационных структур в соответствии с философией и концепцией управления человеческими ресурсами и кадровым планированием

1. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства

б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства

в) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства

2. Приток новых людей и идей в организацию уменьшает такой комплекс кадровых мероприятий, как:

а) формирование, обучение, стимулирование внутри самой организации

б) использование международных кадров

в) компенсационная политика

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

а) горизонтального типа

б) вертикального типа

в) центростремительного типа

4. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

а) низкие затраты на адаптацию персонала

б) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников

в) появление новых импульсов для развития +

5. Стратегия, предполагающая постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода; применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями:
а) эволюционная
б) роста
в) реактивная
6. Какое название носит принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы:
а) комплексность
б) методичность
в) системность
7. Какое название носит модель, выстроенная по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми членами организации, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в организации:
а) нормированная
б) механистическая
в) программированная
8. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:
а) комплексная оценка качества работы
б) оценка личных и деловых качеств
в) оценка результатов труда
9. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:
а) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства
в) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства
10. Что относится к причинам снижения эффективности программ по повышению квалификации персонала со стороны заказчика:
а) синдром «новое-поверх-старого»
б) наличие системы оценки потребности планирования обучения
в) отсутствие системы оценки потребности планирования обучения +

Проверяемый индикатор достижения компетенции:

ПК-3.1. Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкций и документационное обеспечение управленческих решений;

ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знаетинструменты количественного и качественного анализа процессов управления и прогнозирования человеческих ресурсов организации здравоохранения; методы и инструменты подбора, отбора, адаптации, профессионально-должностных перемещений персонала, технологии обучения и развития, деловой оценки; нормы профессиональной этики и морали.;

1. _____ стиль управления, при котором руководитель всегда прислушивается к членам своей команды, доверяет им. Решения принимаются совместно, что положительно влияет на персонал: сотрудники вовлечены в рабочий процесс, нацелены на общий результат. (**демократический стиль**)

2. _____ стиль управления предполагает полную свободу действий персонала в работе: они сами выбирают сроки выполнения задач, их приоритетность. При этом действия подчинённых редко контролируются, так как они сами несут ответственность за результат**. (либеральный стиль).**

3. Процесс, действие или вмешательство, создающее стимул для члена команды к тому, чтобы предпринять необходимые действия для достижения общей цели – это: _____. (**мотивация**)

4. Из-за человеческой неприязни к работе большинство людей необходимо контролировать, принуждать, направлять, подвергать наказаниям для того, чтобы цели организации были достигнуты – предположение о человеческой мотивации по _____. (**теории X**)

5. Согласно рационально - экономической модели, основным фактором мотивации для людей является _____. (**личный экономический интерес**)

6. Что такое корпоративная культура медицинской организации?

а) признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации;

б) совокупность идей, убеждений, традиций и ценностей, господствующих на предприятии как в социальной системе;

в) образ жизни, мышления, действия и существования организации;

г) система ценностей медицинскойорганизации, а также совокупность определенного поведения и способов принятия решений;

д) способ выполнения работы в конкретной организации;

е) специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

7. Управление на верхнем уровне предусматривает:

а) управления исполнителями

б) планирование производства

в) организацию деятельности

г) формирование политики управления персоналом

Организация учета персонала непосредственно возлагается на:

а) службу безопасности

б) отдел кадров

в) отдел маркетинга

г) главного бухгалтера

8. Методы управления, с помощью которых создаются необходимые условия работы персонала, разрабатывается структура управления:

а) экономические

б) психологические

в) организационные

г) административные

9. Система управления персоналом включает в себя:

а) функциональные подразделения и их руководителей

б) службу технологического контроля

в) общее руководство организацией +

10. Что включает инвестирование в человеческий капитал организации здравоохранения?

а) вкладывание средств в производство;

б) вкладывание средств в новые технологии;

в) расходы на повышение квалификации персонала;

г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия
.

Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

11.2.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ОПК-3.1 Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

ОПК-3.2 Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Умеет прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения в соответствии с тенденциями развития рынка труда; применять различные подходы к управлению человеческими ресурсами, для решения стратегических и оперативных управленческих задач в области управления персоналом; применять алгоритмы принятия разнообразных управленческих решений в сфере работы с персоналом хозяйственной организации, методы анализа и планирования его структуры и численности, формирования результативной трудовой мотивации.

Задача 1.

В штате маркетингового отдела фармацевтической компании работает сотрудник-«звезда» Николай Сидоров. Он нходится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты.

Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Руководитель отдела, в котором работает Сидоров несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагал помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал контроль. Накануне отчетного срока руководитель узнает, что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Как должен поступить руководитель?

Решение:

Варианты выбора поведения в данной неоднозначной ситуации зависят как от личных управленческих качеств оцениваемого руководителя, так и от принятых в отдельно взятой компании правил и ожидаемых действий. И если в компании действительно есть практика прямых поручений ключевым сотрудникам (минуя один или несколько иерархических уровней, через голову непосредственного начальника), то линейным руководителям приходится мириться с существующим положением вещей и проявлять чудеса управленческой гибкости.

Варианты управленческих решений многообразны. Контролирует ли оцениваемый руководитель ведение проектов подчиненными, полученных напрямую от начальства? Каково его участие в этих проектах? Как он выстраивает отношения с подчиненными-«звездами»? Как выходит из ситуаций с проектами подчиненных, по которым приближается дедлайн? Будет ли помогать в решении проблем?

Решение кейса следующее. Так как мы не можем повлиять на действия высшего руководства напрямую давать подчиненным указания, я попробовала бы договориться с моим сотрудником-«звездой» о том, что проекты он ведет самостоятельно, отчитывается перед начальством напрямую, а меня просто держит в курсе относительно ведения своих проектов, информирует о контрольных точках проекта. При нормальном выстраивании отношений с подчиненными, понимании типов подчиненных и руководителей, а также применении принципов ситуативного руководства даже сотрудник-«звезда» должен отреагировать положительно.

Только при таком подходе, предполагающем обязательный контроль действий своих подчиненных, описанная в кейсе ситуация не должна произойти априори.

Задача 2.

Компания «Альфа Медицина» занимается продажами медицинского оборудования. Директор принял решение об изменении системы начисления заработной платы. На сегодняшний день каждый из 8 менеджеров по продажам (Федор, Антон, Олег, Семен, Майкл, Джек, Анна, Мария) получает оклад 20 000 руб. и ежемесячную премию 20 000 руб. – за выполнение плана продаж по отделу в целом.

На совещании, директор по продажам (Иван Кузьмич) объявил менеджерам о том, что со следующего месяца изменится система начисления премии, при этом оклад останется прежним. Размер премии будет зависеть от степени выполнения сотрудником индивидуального плана продаж.

Таким образом, размер минимальной премии составит 1 000 руб., а максимальной 30 000 руб. (при выполнении плана на 100%). То есть максимально возможная сумма З/П увеличится с 40 до 50 тыс. руб. Кроме того, директор поручил каждому спрогнозировать свой объем продаж до конца года, написать обоснование прогноза и план развития клиентов. Реакция менеджеров была не однозначной.

Совещание:

Антон: - Иван Кузьмич! Что за бредовая система? Мы ведь теряем деньги! Кроме того у нас и так полно дел, а еще и планированием заниматься, за что вообще аналитик получает з/п?

Мария: - Антон, да ты не понимаешь! У нас есть возможность получать на 10 т.р. больше чем прежде! Ребята, это ведь плюс! Кроме того, в планировании мы можем выразить свои идеи по развитию клиентов! Кстати, Иван Кузьмич, а может быть учредим приз за лучшую инновацию по итогам года? Ребята, что скажите?

Джек: - Да, да, звучит вроде бы не плохо…
Майкл: одобрительно кивнул…
Олег: пожал плечами…-нужно все как следует обдумать…-как то все быстро…
Анна: - не знаю, думаю премия от 1 000 до 30 000 это определенный риск, Иван Кузьмич?
Антон: (перебивая Анну) - Иван Кузьмич, эта система не будет работать! Так ведь ребята? Ну чего вы молчите?
Семен: молчит и смотрит на стол
Федор: - Иван Кузьмич, а для чего все это делается? Да, я согласен, максимальная з/п вырастет, но и минимальная уменьшится. Я даже не знаю что лучше…..
Через час в чайной комнате: (Мария, Анна, Майкл, Джек):
Мария: - Коллеги, какие мысли?
Анна: - не все так хорошо как кажется, сначала мы не получим премию, потом нам скажут что в этом еще и наша вина, т.к. планированием занимались мы сами, затем перекроют финансирование, и вообще такое чувство, что ему не важно наше мнение!
Мария: - Майкл?
Майкл: - ..наверное…и вообще …почему чуть что – сразу Майкл?...
Джек: - да Вы не парьтесь, не в первый раз к нам выходят с инициативами, ни когда мы не делали так, как говорят и в этот раз не нужно…
Мария: - как Вы не понимаете, это ведь делается для нас, перед нами открываются новые возможности самостоятельно планировать свои продажи, мы выйдем на новый уровень!
В обеденный перерыв: (Антон, Олег, Семен, Федор)
Олег: - Я слышал, что вроде бы Маша что-то еще предложила …а Джек выступил против…
Антон: - Парни, это утопия, нужно организовать протест! Я предлагаю вообще устроить забастовку! Я докажу что это решение было не правильным! Скоро все рухнет!
Семен: - не знаю, посмотрим, что будет дальше…
Федор: - Вы рано бьете тревогу, нужно выяснить все по подробней..(сказал Федор и направился в кабинет к директору).

Задание

Определить к какому типу относится каждый сотрудник?

- Что полезного для Вас, как для лидера проекта, может дать этот тип сотрудника?
- Какие действия Вы предпримете, чтобы перевести его в «лагерь сторонников»? (как коммуницировать, что поручать, и т.д.)

№	*Имя*	*Тип*
1	Федор	
2	Антон	
3	Олег	
4	Семен	
5	Майкл	
6	Джек	
7	Мария	
8	Анн	

Решение:
Федор: Честный оппонент;
Антон: Партизан;

Олег: Тень;
Семен: Тень;
Майкл: Китаец;
Джек: Китаец;
Мария: Сторонник;
Анна: честный оппонент / партизан

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ПК-3.1. Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкций и документационное обеспечение управленческих решений;

ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения.

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Умеет Объективно оценивать динамику социально-трудовых процессов, направлять и координировать усилия сотрудников для достижения целей организации, обеспечивать необходимые уровни профессионализма и результативности их деятельности

Задача 1.

Руководителю отдела фармацевтической компании поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами его подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У руководителя нет возможности самому участвовать в проекте, он можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.

Кому он поручит проект? Почему?

Решение:

Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?

Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций:

- отсутствие ограничений при принятии решений
- гибкость мышления
- нацеленность на успешное выполнение проекта
- эффективное использование человеческих ресурсов проекта

Умение отвечать на открытый вопрос не выбором, а сочетанием вариантов - это важная характеристика для руководителя проектами. Естественно, если это не является существенным нарушением бюджета.

Задача 2.

Руководитель косметологической клиники, давая обратную связь администратору по стандартам поведения с пациентом в холле, делает следующий комментарий: «Все в порядке, продолжай работать в том же духе, только лучше сразу показать гостю салон, предложить напитки, сориентировать в услуге, в конце предложить акции и сертификаты, все ли понятно?»

Решение

Комментарии по примеру. Данная обратная связь нарушает 3 принципа:

1)Достаточность. Комментарий типа «Все в порядке, давай дальше» - это просто мимолетный комментарий. В случае долгожданного достижения или определенных усилий, у сотрудника может возникнуть ощущение, что его усилия остаются незамеченными, что может привести к демотивации.

2)Разделяемость. Обратная связь, пусть и является откликом, но это всегда диалог. Сотрудник не должен оставаться пассивным слушателем. Самое главное, чтобы он сам сделал вывод и смог изменить или укрепить свое поведение.

3)Форма развивающей обратной связи. Для этого существует структура (алгоритм беседы) развивающей обратной связи. С ним можно будет познакомиться в чек-листах, которые я опубликую на своей странице.

Задача 3.

Руководитель колл-центра крупной частной медицинской клиники обратил внимание, что сотрудник делает одну и ту же ошибку по заведению нового клиента в программу. Постоянно обращается к руководителю за помощью устранения в дальнейшем ошибки, так как программа зависает. В очередной раз, несмотря на напоминание перед выполняемой задачей, допустил ту же ошибку. Руководитель задает вопрос: «Сколько можно спрашивать одно и то же. Я уже отвечал(а) на этот вопрос тебе следует вспомнить и найти ответ самостоятельно. Вообще, у тебя, наверное, просто нет желания работать по стандартам компании, ты вечно опаздываешь, все откладываешь на потом, ко всему относишься с невниманием».

Решение:

Комментарии по примеру. Данная обратная связь нарушает 3 принципа:

1) Конкретность. Избегайте обобщающих фраз типа: «Вы всегда…». Догадки о чьих-то мотивах привносят атмосферу недоверия и враждебности. Разбирайте с сотрудником только факт произошедшего, и произошедшего недавно.

2) Иерархичность. Обычно сотрудник может эффективно воспринять 3-4 критических замечания. Поэтому не стоит из обратной связи устраивать нравоучительную беседу, она будет иметь только негативный эффект.

3) Форма корректирующей обратной связи. Когда сотрудник ошибается в одном и том же месте более 3 раз, руководитель должен применить алгоритм корректирующей обратной связи. С ним также можно будет познакомиться в чек-листах, которые я опубликую на своей странице.

11.2.3. ЗАДАНИЯ ПО ОЦЕНКЕ ОСВОЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ОПК-3.1 Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

ОПК-3.2 Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

Результаты обучения
Владеет методами анализа тенденций рынка труда и специфики сферы деятельности, регулирующие управленческую деятельность; Навыками кадрового планирования, формирования философии и концепции управления человеческими ресурсами; разработки и реализации кадровой стратегии, формирования и оценки кадровой политики, организационного проектирования кадровой службы; технологией разработки мотивационных программ организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; навыками формирования команды, способной к разработке какого-либо проекта или решения другой задачи; основными приемами диагностики организационной культуры конкретной организации для выявления проблем и совершенствования

Задача 1.

Аптечный супермаркет, график работы 8-22, сменный режим работы, заработная плата складывается из оклада и бонусов за продажи.

Численность персонала: 6 фармацевтов, 1 провизор-аналитик, 1 провизор (управляющий аптекой).

Один из фармацевтов начал постоянно опаздывать на работу на 20-30 минут, обосновывая это тем, что:

- проспал;
- подвел общественный транспорт, "пробка" по дороге к метро;
- остановка поезда в метро, по сводкам был анонимный звонок о заминировании станции;
- стал свидетелем ограбления и давал показания, есть справка из полиции;
- прорвало трубу у соседа т.д.

Данный сотрудник является "звездой" продаж и делает 70% выручки магазина в свои смены. За счет опозданий сотрудника в коллективе начались недовольства, в том числе из-за того, что, за 15 минут до открытия аптеки сотрудники должны привести в порядок помещение, расставить новый товар проверить обновленную информацию. Возможности задерживаться после работы у сотрудника нет, штрафы запрещены.

Как и о чем провести беседу с данным сотрудником?

Как прекратить бунт, назревающий в коллективе?

Решение:

- Сделать плавающий график как бонус за хорошую работу (допустим более 50% выручки) Тогда все остальные сотрудники тоже будут не "отрабатывать свои часы" а стремится заработать себе подобный бонус
- Придумать поручение "звезде" что бы ему приходилось оставаться после рабочего дня на те же 20-30 минут. Поручение должно быть не унизительным и полезным.

Задача 2.

Первое впечатление о другом человеке в силу сложившихся обстоятельств оказалось отрицательным. При дальнейшем взаимодействии в сознание воспринимающего попадает лишь та информация о воспринимаемом, которая по преимуществу отрицательна.

1. Как называется этот эффект?
2. Как можно избежать его?
3. О какой стороне общения здесь идет речь?
4. Что такое имидж руководителя/преподавателя?
5. Какие факторы влияют на имидж?

Решение:

Эффект первичности - влияние впервые воспринятой информации на всю последующую, этим объясняется важность первого впечатления. Данный эффект характерен для восприятия незнакомых людей.

Стремиться к объективному анализу поведения и личности другого человека в различных ситуациях, используя следующие механизмы социальной перцепции:

- механизм идентификации (отождествление себя с другим человеком);
- механизм эмпатии (эмоциональное сочувствие другому человеку);
- механизм социально-психологической рефлексии (осознание собственного образа в глазах другого человека);
- механизм каузальной атрибуции (объяснение причин поведения другого человека, его мотивов).

О перцептивной стороне общения, в процессе которой осуществляется восприятие и понимание партнера по общению.

Имидж - это набор качеств, которые люди ассоциируют с определенной индивидуальностью. Имидж нацелен на усиление привлекательности личности. Имидж выступает как своеобразная маска, создающая у окружающих то впечатление, в котором нуждается ее создатель. Привлекательный образ можно построить только на основе самораскрытия своей индивидуальности.

На процесс создания имиджа руководителя влияет поиск и гармонизация им своей личностной идентичности ("Я" - для себя) и публичной идентичности ("Я"-для других), так как истинное состояние его Я всегда читается окружающими на невербальном уровне и скрыть его невозможно. Важное значение также имеет и самопрезентация - трансляция публичной идентичности, самоподача, проявляющаяся в интерактивной стороне общения (через стиль поведения, позицию в общении, тип поведения в конфликтной ситуации), в перцептивной стороне общения (через эффекты и механизмы межличностного восприятия), в коммуникативной стороне общения (через манеры и способы вербального и невербального общения).

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ПК-3.1 Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкций и документационное обеспечение управленческих решений;

ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения

Результаты обучения
Владеет необходимыми для осуществления эффективной управленческой; деятельности в сфере управления человеческими ресурсами организации; анализа характеристик персонала организации; современным инструментарием управления человеческими ресурсами; владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом

Задача 2.

Заведующий отделением районной больницы на совещании предложил некоторым сотрудникам взять на себя определенные обязанности. В результате были распределены обязанности по организации научно-практической конференции, по организации работы с ординаторами, определен куратор для работы со студентами-практикантами.

Какому стилю управления отдает предпочтениезаведующий отделением в данной ситуации?

Решение:

Демократическому стилю.

Задача 3.

Руководитель учебного центра медицинской организации хочет поделиться наблюдениями со своим сотрудником, который провел обучающее мероприятие на новую для него тему. Руководитель: «По поводу вебинара. Я делал(а) заметки по ходу плюс вчера пообщалась с посетителями, собрал(а) кое-какую обратную связь.

Сначала про плюсы. Ты очень интересный спикер, твоя энергетика, глубина мысли - все это людям понравилось.

Теперь про минусы.

Контент был не адаптирован под ЦА.

Контент был книжный и слишком теоретический с академическим уклоном, сложный для восприятия. Люди настраивались на учебно-развлекательный лад, но получили «загруз».

Не было живых историй, на которые люди могли бы сказать – «да, это про меня, значит мне к вам».

Мало интерактива.

Очень большие паузы на ответы в чате. Пока отвечают, надо чем-то эти паузы заполнять. Никого не ждем.

Темп речи - людям в основной массе надо быстрее и бодрее.

Монотонность речи. Это отметила пара человек из присутствовавших.

Люди ушли, даже теплая аудитория, изначально лояльная, настроенная досидеть до конца и дать обратную связь, а может и купить. Это никуда не годится».

Решение:

Данная обратная связь нарушает 2 принципа:

1) Безличностность. Положительная обратная связь направлена исключительно на личность, никак не раскрывает положительные действия спикера и результат, к которому они приводили.

2) Сбалансированность. Сотрудник должен почувствовать, что обратная связь помогает ему. Если она будет слишком критичной, сотрудник может внутренне отвергнуть ее.

Критерии оценивания практических заданий

	Критерии оценивания
Решения практического задания	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) –в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие

	ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

11.3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Промежуточная аттестация включает следующие типы заданий: решение ситуационной задачи, собеседование по контрольным вопросам

11.3.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УМЕНИЙ И ПО ОЦЕНКЕ ОСВОЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ОПК-3.1

Оценивает навыки определения выбора и реализации технологии разработки организационно-управленческого решения, оценивает разработку и контроль исполнения организационно-управленческих решений в виде локальных нормативных, технических и методических документов, регламентирующих деятельность предприятия

ОПК-3.2

Оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений; проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

Результаты обучения
Умеет: прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения в соответствии с тенденциями развития рынка труда; применять различные подходы к управлению человеческими ресурсами, для решения стратегических и оперативных управленческих задач в области управления персоналом; применять алгоритмы принятия разнообразных управленческих решений в сфере работы с персоналом хозяйственной организации, методы анализа и планирования его структуры и численности, формирования результативной трудовой мотивации. **Владеет:**навыками анализа тенденций рынка труда и специфики сферы деятельности, регулирующие управленческую деятельность; навыками кадрового планирования, формирования философии и концепции управления человеческими ресурсами; навыками разработки и реализации кадровой стратегии, формирования и оценки кадровой политики, организационного проектирования кадровой службы; технологией разработки мотивационных программ организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; навыками формирования команды, способной к разработке какого-либо проекта или решения другой задачи; основными приемами диагностики организационной культуры конкретной организации для выявления проблем и совершенствования.

Задача 1.

Очень полезно использовать картины русских мастеров холста и кисти. Можно привлекать для целей ассессмента картины передвижников.Вот перечень некоторых из

них. И. Е. Репин, В. И. Суриков, Н. Н. Дубовской, В. Е. Маковский, А. И. Корзухин, И. М. Прянишников, А. К. Саврасов,И.И.Шишкин А. М. Корин,В. М. Максимов, К. А. Савицкий, А. М. , В. М. Васнецовы, П. И. Келин, В. Д. Поленов, Н. А. Ярошенко, Р. С. Левицкий, И. И. Левитан, В. А. Серов, А. Е. Архипов, В. А. Суренянц, В. К. Бялыницкий-Бируля, А. В. Моравов, И. Н. Крамской. Кроме того, в выставках участвовали: М. М. Антокольский, В. В. Верещагин, А. П. Рябушкин, И. П. Трутнев, Ф. А. Чирко, А.И.Куинджи и другие.

К примеру, одна из картин: «Иван Грозный убивает своего сына».

Прелесть этого задания в том, что в подавляющем большинстве случаев испытуемые мгновенно переносятся в игровую реальность. Возможно, этот эффект происходит из-за популярности картины Ильи Репина ««Иван Грозный и сын его Иван 16 ноября 1581 года» (Чаще узнаваемая под другим названием «Иван Грозный убивает своего сына»).

Возможно, срабатывает Гайдаевский эффект от просмотра фильма «Иван Васильевич меняет профессию» по мотивам произведения Михаила Булгакова «Иван Васильевич» (пьеса) с Леонидом Куравлевым, Савелием Краморовым, Владимиром Этушем, Натальей Крачковской и Александром Демьяненко (знаменитым Шуриком) и Юрием Яковлевым (Ипполит из «Иронии судьбы или с лёгким паром»).

Для погружения в игровую реальность на экран выводится изображение картины. Комментируете, что картина была написана на основе недоказанной легенды о том. Что в припадке ярости и гнева царь кидает посох в сына и наносит смертельный удар. Но сын умирает не сразу.

Задание:

Вы – Иван Грозный. Вы руководитель. Что Вы будете делать?

Компетенции:

Здесь опять мы даём простор проявиться как тактическим задаткам руководителя – это принимать решения касаемо конкретного случая.

Так и стратега, который видит в проявлении частного демонстрацию несовершенство той или иной (или сочетание нескольких) системы.

Два вектора, которые могут продемонстрировать испытуемые. Первый – это концентрация на экстренных мерах по спасению человека. Фактически испытуемые должны рассказать приёмы и методы оказания первой доврачебной помощи и организацию оповещения о помощи, привлечение специализированной помощи, включая нейрохирургическую. Не забываем, что на картине (а именно она для нас является стимульным материалом).

Давайте формализуем перечень оцениваемых компетенций:

1. В интерпретации предложен один из возможных вариантов, который соотнесен с проявлениями оцениваемой компетенции
2. Умение действовать в экстремальной ситуации.
3. Знания правил оказания доврачебной и первой медицинской помощи.
4. Использование всей полноты коммуникаций.
5. Реакция на стресс-ситуацию. Умение действовать в дефиците времени.
6. Стратегическое мышление. Умение прогнозировать.
7. Стратегическое мышление. Умение видеть комплекс систем и подсистем.
8. Стратегическое мышление. Умение организовывать комплекс превентивных мер.

9. Стратегическое мышление. Вариативность. Разработка вариантов решений, направленных на одну задачу.
10. Управление финансами. Умение учитывать экономические последствия принимаемых управленческих решений.
11. Умение делегировать полномочия. Умение ставить задачу, формулировать приказ, указ, распоряжение.
12. Реализация функции «Контроля».
13. Учёт пиар-фактора, знание репутационного менеджмента.

Решение:

Уложить на ковёр, открыть ворот кафтана. Срочно позвать на помощь и вызвать скорую нейрохирургическую помощь. Продолжать разговаривать с умирающим, не давать ему уснуть, отключить сознание. Экстренно попытаться ввести в капелтнице физиологический раствор. Положить на место рядом с раной лёд. Попытаться прикрыть место ранения стерильным полотенцем, по характеру раны постараться прижать один из ближайших сосудов к кости или обеспечить давящую повязку (1, 2, 4).

Экстренно найти во дворце лекаря (позвать его) (3) , который обеспечит надлежащий возможный в этой ситуации набор действий до приезда специализированной бригады скорой помощи. Подготовить получившего ранение больного к транспортировке. Лекарь, возможно, введет обезболивающее, затампонирует рану, предотвращая болевой шок, шок от потери крови. Обеспечит достаточное количество жидкости (физиологический раствор, раствор глюкозы или компонентов крови) в кровяном русле. (1,2).

По приезду бригады скорой помощи передать больного и обеспечить максимальный уровень коммуникации (телефоны). (3)

Назначить сопровождающего из числа доверенных. (10)

В период оказания помощи Ивану дать поручение пресс-атташе или пресс-секретарю обеспечить достаточное пиар сопровождение трагическому инциденту, сохранив реноме и положительный баланс в управлении репутацией (12) .

Контролировать действия секретаря по индикаторам. (11) Запросить в самом начале, что конкретно он собирается делать и в какой срок и в какой последовательности. В случае неправильного понимания сути задачи, уточнить и подкорректировать.(10)

Дать поручение службе АХЧ устранить следы трагедии, привести тронный зал в надлежащий порядок.(10)

Дать поручение службе протокола модернизировать посох, чтобы он не имел острых концов. Произвести замену.(10, 5).

Одновременно вызвать к себе начальника службы безопасности Малюту Скуратова. Запросить альтернативу обеспечения безопасности государя при официальных приемах в результате замены посоха. Например, досмотр послов и приходящих на аудиенцию лиц, присутствие на переговорах доверенного опричника и т.д. (5).

Лекарю подготовить комплекс психологической реабилитации, включающий в себя отъезд из Москвы в монастырь на отдых, медитации (молитвы), специальная диета (пост) и др. (5, 10, 7,8).

Включить в распорядок дня специализированные сессии по психоанализу или творческому самовыражению по методике Марка Бурно. (5,6, 7,8).

На консилиуме решить необходимо или нет лекарственное купирование приступов гнева и ярости. (8).

Проинструктировать всех записавшихся на прием к государю об особенностях поведения на приеме, дабы не случилась трагедия. Не гневить государя почём зря. (5,7).

Ближнее окружение обучить на тренингах по методике бихевиоризма правильным моделям поведения с государем. (6,8,10).

Предусмотреть безопасное расстояние при докладе царю о негативных событиях. Обеспечить для этого техническими средствами (микрофон иные способы улучшения акустики). Дать поручения технику и зодчему решить эту задачу. (7,10).

Каждому докладчику быть готовым увернуться. Тренировать свою реакцию. Включить в утреннюю зарядку упражнения на реакцию. Чаще играть в пинг-понг – заморское диво с маленьким шариком. (7)

Запланировать и провести учения по мотивам трагического происшествия. Отработать действия двора в подобной ситуации. Разработать и утвердить в качестве регламентов действия в аналогичной ситуации. Подать на подпись царю. (4,7,10)

Обсудить с боярами или опричниками необходимость создания МЧС. Запросить у воевод статистику по ситуациям, связанным с неконтролируемым вспышкам гнева у населения. Запланировать проведение заседания правительства (Боярской думы) по вопросам, связанным со снижением уровня насилия в стране, профилактике правонарушений, связанных с насилием. (5)

Обдумать и запросить соответствующую информацию (статистику и мнение экспертов) о методах профилактике, применяемых за пределами государства – в заморских странах и эффективность их. (10).

Обсудить возможность и необходимость привлечения заморских специалистов.(6)

Подумать о том, что выступает балансом в отношении противовеса насилию. Вероятно, это образование, наука, искусство. (6)

Поручить изучить этот вопрос. Разработать комплекс мероприятий, которые бы усилили культурный компонент в стране. (10)

Запросить Главных лекарей страны о медицинской основе вспышек гнева и комплексе мероприятий, которые позволят изменить ситуацию к лучшему в стране в отношении этих диагнозов.(10, 6)

Например, улучшить качество родовспоможения. Обучить повивальных бабок и аттестовать их на правильность ведения родов.

Поручить монастырям активнее использовать методы психотерапии и медитации при обращении населения. (10, 6)

Опричникам произвести разъяснительную работу с теми, кто нарушает общественный порядок. Объяснить, чем грозит повторное ослушание царских указов и правил общежития.(10,6)

Обсудить с Главным казначеем экономическую составляющую предстоящих реформ. (9)

Степень полноты и демонстрация как тактического так и стратегического подхода - демонстрирует калибр руководителя, его готовность руководить в той или иной ситуации и делать правильные оргвыводы.

Задача 2.

В ходе выполнения кейса участники получают практические навыки работы в команде по достижению общей цели, выдвижению и обсуждению предложений,

принятию общего решения, а компания может получить конкретные инструменты по улучшению бизнес-процессов.

Условия проведения / Правила корректного выполнения

Данный кейс может использоваться как структурный элемент тренинга, а именно «как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения проблем», а также как «форма активного обучения, целью которого является передача знаний, развитие некоторых умений и навыков» (И.В. Вачков).

Его можно использовать как одно из заданий ассессмент-центра или другого оценочного мероприятия. Как метод поиска решений кейс подходит для стратегических сессий, совещаний проектных групп, любого другого группового организационного взаимодействия.

Кейс подходит для развития и оценки руководителей любых функциональных подразделений и иерархического уровня. В этом случае его содержание должно быть видоизменено с учетом специфики работы.

Оцениваемые компетенции (по работе в группе и индивидуальные)

- Навыки работы в команде
- Принятие коллективного решения
- Взаимодействие по горизонтали
- Лидерство
- Системное мышление
- Нацеленность на результат
- Управленческие навыки
- Навыки планирования и контроля
- Навыки проведения презентаций
- Навыки защиты проектов
- Описание

В кейсе принимают участие не менее 4 человек. Участники делятся на 2 группы (от 2 человек). Легенду для каждого участника придумывать не надо: они должны быть реальными руководителями (в моем случае они были руководителями реальных товарных направлений коммерческой службы).

Практический кейс для развития и оценки по выполнению плана работы коммерческой службы

Инструкция

Вы – руководители различных товарных направлений коммерческой службы. Месячный бонус (премирование, мотивация – в зависимости от терминологии компании) каждого из вас состоит на 50% из показателей по выполнению плана продаж вашим товарным направлением, а на 50% - из показателей выполнения плана продаж по всей коммерческой службе компании (это легенда, но в кейсе может быть описано реальное или околореальное положение дел по переменной части заработной платы).

До окончания месяца остается 2 недели. Предварительные отчеты показывают, что планы продаж по вашим товарным направлениям и по коммерческой службе выполнены от 30 до 40%. Руководство компании ждет от вас предложений по исправлению текущей ситуации.

Задание для группы 1.

Представьте план действий по выполнению плана продаж по всей коммерческой службе компании на оставшийся до окончания месяца период.

Задание для группы 2.

Представьте план действий по выполнению плана продаж по товарным направлениям коммерческой службы на оставшийся до окончания месяца период.

Ответ необходимо представить в письменном виде на листе (листах) флип-чарта. Время для выполнения упражнения – 15 мин. Время для ответа – 5 мин.

Решение:

Наблюдатели (в случае ассессмента) оценивают как индивидуальные компетенции участников, так и групповые. Т.к. задание предполагает проявление достаточно большого количества знаний, умений, навыков, опыта, оценочная комиссия должна или четко выделить, какие компетенции будут оцениваться, или составить комплексные оценочные листы с тем, чтобы наблюдать и оценивать по максимуму.

При продуктивном решении кейса выигрывают все: каждый участник, структурное подразделение, компания в целом, т.к. все получают реальные инструменты работы. Главное – на каждом уровне суметь ими воспользоваться и претворить в жизнь.

Под продуктивным решением я понимаю выдвижение и защиту практических действий по улучшению экономических показателей. Если это происходит, плюс если руководители по окончании работы продолжают обсуждать задачу, договариваются о совместных действиях, получают дополнительные (посредством группового взаимодействия) идеи по выполнению плана, то я считаю кейс как минимум успешным.

Проверяемые индикаторы достижения компетенции:

ПК-3.1 Разрабатывает организационные структуры организаций здравоохранения, положения о подразделениях, должностные инструкций и документационное обеспечение управленческих решений;

ПК-3.2 Обеспечивает администрирование процессов кадровой и социальной политики организации здравоохранения

Результаты обучения
Умеет: Объективно оценивать динамику социально-трудовых процессов, направлять и координировать усилия сотрудников для достижения целей организации, обеспечивать необходимые уровни профессионализма и результативности их деятельности. **Владеет:** навыками необходимыми для осуществления эффективной управленческой; деятельности в сфере управления человеческими ресурсами организации; навыками анализа характеристик персонала организации; современным инструментарием управления человеческими ресурсами; навыками владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом

Задача 1.

Фармацевтическая фирма, выпускающая лекарственные средства и фирма производящая БАД решили добровольно объединиться. При этом они остаются в

фармацевтической отрасли, что и раньше. Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли.

Решение:

Стратегия синергизма. Она предполагает получение конкурентных преимуществ за счет соединения двух или более видов производств, основанных на использовании одинаковых технологий, ресурсов, рыночной инфраструктуры. Синергизм позволяет получить более высокую рентабельность производства. Рыночными условиями такой стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности либо добровольное объединение для их использования. Хозяйственная практика показывает, что эффект совместной деятельности всегда выше, чем тот, который дает простое сложение потенциалов благодаря сотрудничеству и взаимодополнению.

За ноябрь число явок на работу составило 18 256 чел.-дн., в том числе 170 чел.-дн. составили целодневные простои. Количество рабочих дней в ноябре: 21 день. Списочная численность работников за март характеризовалась следующими данными (таблица 4.1.1)

Дата	Численность, чел.
1-4	920
5-21	958
22-30	964

Найти:

1) среднесписочную численность работников;

2) показатели использования рабочей силы.

Решение:

1) Среднесписочную численность работников определим по
формуле среднего взвешенного:

$Т_{сп.ср} = (\Sigma T \cdot t) / \Sigma t$,

где Т — численность работников в течение определенного интервала времени; t — длительность интервала времени.

$Т_{сп.ср} = (920 \cdot 4 + 958 \cdot 17 + 964 \cdot 9) / 30 = 955$ (чел.).

2) Показатели использования рабочей силы:
коэффициент использования списочного состава (Ксс)
и коэффициент использования явочного состава (Кяс).

$К_{сс} = Т_{яв.ср} / Т_{сп.ср}$,

где $Т_{яв.ср}$ — среднее число явок за период;

$Т_{яв.ср} = Яв / Д$,

где Яв — количество человеко-дней явок за период; Д — число дней работы предприятия.

$Т_{яв.ср} = 18256 / 21 = 869$ (чел.),

$К_{сс} = 869 / 955 = 0{,}9099$, т. е. списочная численность используется на 91,0 %.

$К_{яс} = Т_{ф.ср} / Т_{яв.ср}$, где $Т_{ф.ср}$ — среднее число фактически работающих.

$Т_{ф.ср} = Ф / Д$,

где Ф — количество человеко-дней, фактически отработанных.

$Ф = Яв - П$,

где П — целодневные простои (чел.-дн.),

$Ф = 18256 - 170 = 18\,086$ (чел.-дн.).

Тф.ср = 18086 / 21 = 861 (чел.),
Кяс = 861 / 869 = 0,9908, т. е. явочный состав используется фактически на 99,1 %.

Фармацевтическая фабрика планирует сократить объем производства галеновом цехена 15 %, без изменения структуры производства т. е. придерживается стратегии ограниченного роста. В данном случае для планирования персонала необходимо воспользоваться методом скорректированной экстраполяции, так как наряду с увеличением производства продукции прогнозируется изменение еще двух факторов, влияющих на численность персонала: производительность труда и эффективность использования рабочего времени.

Решение:

Планирование персонала осуществляем в следующей последовательности:

1. Определяем объем производства на конец планового периода:

Оп = 16944 х 0,85 = 14402,4 тыс. грн.

2.Общая трудоемкость производственной программы в планируемом году определяется как отношение объема производства(Оп) к производительности труда(Пп) в планируемом году.

Тп==1247 тыс. чел.-час.

3.Рассчитываем годовой плановый фонд производительного рабочего времени на одного работника основного производства:

Фп = Фб х 1,05 = =1758 часов

4.Численность основного производственного персонала составит:

Ч п. о.р. == 709 человек

5.Численность вспомогательного персонала:

Ч п. в.р. = человек

6.Общая потребность в рабочих на конец планового периода:

Ч п. р.= Чп. о.р.+Чп. в.р.=709 + 77 = 786 человека

7.Дополнителъная потребность в рабочих (основных и вспомогательных) на конец планового периода(Д):

Дпр. – дополнительная потребность на прирост численности в связи с расширением производства или увеличением объема работы.

Ду – дополнительная потребность на возмещение естественной убыли рабочих (основных и вспомогательных)

Дпр = (709+77) – (920 + 100) = –234 чел. излишек

Д=Дпр+Ду= –234+30= –204 человека излишек

Кадровой службе к концу планового периода необходимо уменьшить рабочих основного и вспомогательного производства на 244 человека.

8.Общая потребность в служащих на конец планового периода определяется по формуле:

Ч п. сл. = (Ч п. о.р. + Ч п. в.р.) х Н

Н — коэффициент насыщенности служащими, который определяется как отношение численности служащих на конец базового периода (включая вакантные должности) к общей численности рабочих в базовом году(основные плюс вспомогательные).

Ч п. сл.= (709+77)х = 92 человека.

9.Дополнительная потребность в служащих

Дпр. определяем дополнительную потребность в служащих вычитанием из общей потребности в служащих на конец планового периода (Чп. сл.=92чел.) текущую (базовую равной 120чел) численность служащих:

Дпр=92-120= –28человек излишек
Ду – дополнительная потребность в служащих на возмещение их естественной убыли:
Д у = Ч б. сл. х Ку. сл.
Ку. сл. = (К1 + К2г + Кз + К4+К5)/5, где
Ч б. сл. — численность служащих в базовом периоде,
К у. сл. — коэффициент естественной убыли служащих в среднем за 5лет
Д=Дпр+Ду= –28+3=25 служащих излишек.
Общая потребность в персонале на конец планового периода составит 911человек. Необходимо сократить на предприятии 204 рабочих и 25 служащих.
10.Численность руководителей на конец планового периода
Удельный вес руководителей = 35,5 – 0,00012 х 709 + 0,00029 х 20600 + 0,006х21 = 41,5 %
Численность руководителей = 92×41,5%/100% = 38 чел.
11.Численность технических исполнителей на конец планового периода
Удельный вес техн. исп= 5,07 — 0,00006 х 911 — 0,00005 х 20600 = 4 %
Ч ти = 92х4%/100% = 4человека.
12. Численность специалистов на конец планового периода
Ч сп = 92 – (38 + 4) = 50 человек.
На основе расчетных данных о потребности предприятия в служащих и нормативной структуры по должностным группам составляется план кадровых перемещений, определяются источники заполнения вакантных мест, формируется резерв руководителей. План кадровых перемещений и покрытия потребностей в дополнительных ресурсах формируется в виде таблицы
Численность работников в текущем году
Потребность на конец планового периода
Источники покрытия дополнительной потребности
Перемещение в другие должностные группы
Увольнение (естественная убыль)
Необходимо уволить 28 человек с истекшим сроком контракта.

1.2.2. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА
Вопросы для подготовки к зачету с оценкой

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	Управление человеческими ресурсами как вид профессиональной деятельности.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
2.	Основные подходы к управлению персоналом.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
3.	Факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
4.	Принципы и функции управления персоналом.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
5.	Современная концепция управления персоналом.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
6.	Общее понятие концепции управления персоналом.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
7.	Характеристика основных компонентов концепции управления персоналом.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2

8.	Анализ концептуальных взглядов на управление персоналом в истории менеджмента.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
9.	Система управления персоналом как целостность функций и как непрерывный процесс.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
10.	Основные барьеры, препятствующие внедрению системы управления в российских организациях.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
11.	Цели и задачи современной кадровой службы.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
12.	Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
13.	Подразделения кадровой службы и направления их деятельности.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
14.	Современные функции службы управления персоналом.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
15.	Метод управления как способ управленческого воздействия на персонал. Классификация методов.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
16.	Административные методы как способы прямого воздействия.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
17.	Позитивные и негативные стороны административных методов управления.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
18.	Характеристика экономических методов управления: преимущества и недостатки.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
19.	Социально-психологические методы управления.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
20.	Маркетинг персонала.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
21.	Сущность планирования человеческих ресурсов. Его цели, задачи и принципы.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
22.	Виды планов по персоналу.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
23.	Разработка среднесрочных планов. Содержание основных этапов планирования.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
24.	Методы определения потребности в персонале.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
25.	Внешние и внутренние источники поиска персонала, их преимущества и недостатки.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
26.	Процесс отбора персонала: характеристика основных этапов.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
27.	Методы и критерии отбора.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
28.	Методика проведения интервью.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
29.	Сущность профориентации. Ее социально-экономические аспекты.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
30.	Трудовая адаптация персонала.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
31.	Основные аспекты адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный, организационный.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
32.	Управление адаптацией.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
33.	Общее понятие деловой оценки.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
34.	Роль оценки персонала в деятельности организации.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
35.	Показатели и методы оценки работы персонала.	ОПК-3.1; ОПК-3.2;

		ПК-3.1; ПК-3.2
36.	Проведение процедуры оценки и аттестации персонала.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
37.	Решения, принимаемые по результатам аттестации.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
38.	Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
39.	Общее понятие профессионального развития.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
40.	Задачи и объективная необходимость профессионального развития.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
41.	Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
42.	Стажировка как форма профессионального развития.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
43.	Организация профессионального обучения на предприятии и за его пределами.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
44.	Формы и методы профессионального обучения.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
45.	Понятие и цели карьеры.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
46.	Основные виды карьеры.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
47.	Модели карьеры («трамплин», «лестница», «змея», «перепутье»).	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
48.	Основные факторы выбора карьеры.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
49.	Этапы карьеры.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
50.	Планирование деловой карьеры.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
51.	Высвобождение персонала как функция управления персоналом.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
52.	Основные виды увольнений: краткая характеристика.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
53.	Уход работника по собственному желанию.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
54.	Увольнение по инициативе администрации.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
55.	Социально-психологическое сопровождение увольнения персонала в связи с сокращением штатов.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
56.	Организация скользящего пенсионирования.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2
57.	Организационно-методическое сопровождение увольнения персонала в связи с выходом на пенсию.	ОПК-3.1; ОПК-3.2; ПК-3.1; ПК-3.2

11.3.3. ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –
филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра: Менеджмента и экономики
Дисциплина: Управление человеческими ресурсами
Бакалавриат 38.03.02 «Менеджмент»
Учебный год: 2025-2026
Экзаменационный билет № 00
Экзаменационные вопросы:

1. Управление человеческими ресурсами как вид профессиональной деятельности.
2. Позитивные и негативные стороны административных методов управления.

Экзаменационная задача:
Фармацевтическая фирма, выпускающая лекарственные средства и фирма производящая БАД решили добровольно объединиться. При этом они остаются в фармацевтической отрасли, что и раньше. Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли.

М.П. Заведующий кафедрой_____Г.Н. Тер-Акопов

Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позициюстудента. В полной мере овладел компетенциями.	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.				
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. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	C	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
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. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
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. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом спомощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
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 изложенв терминах науки. Могут быть	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)

допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которыестудент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями				
Дан недостаточно полный и недостаточно 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 помощьюпреподавателя. Речевое оформление требует поправок,коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3(удовлетво-рительно)
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность	I	60-0	НЕ СФОРМИ-РОВАНА	2

изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы				

Итоговая оценка по дисциплине

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F