

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Факультет социальных наук

---

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 6 от 31.05.2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Основы организации труда

---

Уровень высшего образования

Бакалавриат

---

Направление подготовки / специальность

38.03.03 - Управление персоналом

---

Направленность образовательной программы

Управление и развитие персонала организации

---

Форма обучения

очная

---

г. Нижний Новгород

2023 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.18 Основы организации труда относится к обязательной части образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ОПК-3: Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;	ОПК-3.1: Понимает основы менеджмента и стратегического управления, ориентируется в современных концепциях построения стратегического развития компаний, применяет их в работе по управлению персоналом. ОПК-3.2: Осуществляет проектирование процессов управления персоналом на основе прогнозирования возможных результатов развития организации и с учетом организационных и социальных последствий. ОПК-3.3: Разрабатывает предложения по управлению персоналом в соответствии со стратегическими планами развития организации, разрабатывает соответствующие документы.	ОПК-3.1: Способен понимать основы менеджмента и стратегического управления, ориентироваться в современных концепциях построения стратегического развития компаний, применять их в работе по управлению персоналом.  ОПК-3.2: Способен осуществлять проектирование процессов управления персоналом на основе прогнозирования возможных результатов развития организации и с учетом организационных и социальных последствий.  ОПК-3.3: Способен разрабатывать предложения по управлению персоналом в соответствии со стратегическими планами развития организации, разрабатывает соответствующие документы.	Реферат	Экзамен: Проблемные ситуации

ОПК-4: Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет;	<p>ОПК-4.1: Понимает принципы оперативного управления предприятиями, ориентируется в современных теориях и концепциях организации эффективной работы современных компаний, опирается на них в практической работе с персоналом.</p> <p>ОПК-4.2: Демонстрирует готовность выполнять основные функции оперативного управления персоналом на основе научно обоснованных и эффективных технологий отечественной и зарубежной практики, организовывать процессы труда и оценивать их эффективность.</p> <p>ОПК-4.3: Разрабатывает элементы документационного обеспечения системы управления персоналом, осуществляет процедуры кадрового учета.</p>	<p>ОПК-4.1: Способен понимать принципы оперативного управления предприятиями, ориентироваться в современных теориях и концепциях организации эффективной работы современных компаний, опираясь на них в практической работе с персоналом.</p> <p>ОПК-4.2: Способен демонстрировать готовность выполнять основные функции оперативного управления персоналом на основе научно обоснованных и эффективных технологий отечественной и зарубежной практики, организовывать процессы труда и оценивать их эффективность.</p> <p>ОПК-4.3: Способен разрабатывать элементы документационного обеспечения системы управления персоналом, осуществлять процедуры кадрового учета.</p>	Кейс-задание	Экзамен: Тест
--	--	--	--------------	------------------

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>4</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>
в том числе	
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	
- занятия лекционного типа	32
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16
- КСР	2
<b>самостоятельная работа</b>	<b>58</b>

Промежуточная аттестация	36 экзамен
--------------------------	---------------

### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего	
	о ф о	о ф о	о ф о	о ф о	о ф о
Тема 1. Понятие, содержание, задачи и принципы научной организации труда	14	4	2	6	8
Тема 2. Содержание и организация трудовых процессов	14	4	2	6	8
Тема 3. Организация рабочих мест	14	4	2	6	8
Тема 4. Проектирование рациональных режимов труда и отдыха	12	4	2	6	6
Тема 5. Аттестация и рационализация рабочих мест	12	4	2	6	6
Тема 6. Сущность, содержание и организация управленческого труда	14	4	2	6	8
Тема 7. Технология руководства коллективом	12	4	2	6	6
Тема 8. Техника личной работы управленческого персонала	14	4	2	6	8
Аттестация	36				
КСР	2				2
Итого	144	32	16	50	58

Практические занятия /лабораторные работы организуются, в том числе, в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

На проведение практических занятий / лабораторных работ в форме практической подготовки отводится: очная форма обучения - 4 ч.

#### 4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Трудовой кодекс РФ

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/?ysclid=lkktfewcnr604413221](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=lkktfewcnr604413221)

#### 5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

##### 5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

##### 5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Реферат) для оценки сформированности компетенции ОПК-3

Примерные темы рефератов

1. Содержание, задачи и принципы научной организация труда.
2. Становление и развитие научной организации труда.
3. Содержание и организация трудовых процессов.
4. Регламентация и проектирование организации труда.
5. Разделение и кооперация труда.
6. Планировка помещений и рабочих мест.
7. Оснащение и обслуживание рабочих мест.
8. Условия труда персонала.
9. Проектирование рациональных режимов труда и отдыха.
10. Аттестация и рационализация рабочих мест.
11. Сущность и организация управленческого труда.
12. Организационно-распорядительная деятельность персонала управления, как форма осуществления управленческого решения.
13. Методы и средства выполнения управленческих операций.
14. Делегирование полномочий.
15. Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя (специалиста).
16. Экономическая эффективность научной организации труда.
17. Оценка эффективности труда персонала управления.

#### **Критерии оценивания (оценочное средство - Реферат)**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания</b>
превосходно	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена без недочётов. В содержании работы поставленные цели достигнуты, решение поставленных задач соответствует требованиям. В учебной деятельности студент демонстрирует относящиеся к компетенции знания, умения и владения уровне значительно выше среднего.
отлично	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена без недочётов. В содержании работы поставленные цели достигнуты, решение поставленных задач соответствует требованиям. В учебной деятельности студент демонстрирует относящиеся к компетенции знания, умения и владения уровне выше среднего.
очень хорошо	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена, но имеются существенные недочёты. В содержании работы поставленные цели в целом достигнуты, решение поставленных задач соответствует требованиям. В учебной деятельности студент демонстрирует относящиеся к компетенции знания, умения и владения на среднем уровне.
хорошо	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена, но имеется много недочётов. В содержании работы поставленные цели в целом достигнуты, но решение некоторых поставленных задач не в полной мере соответствует требованиям. В учебной деятельности студент демонстрирует относящиеся к

Оценка	Критерии оценивания
	компетенции знания, умения и владения на среднем уровне.
удовлетворительно	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена, но имеются существенные недостатки. В содержании работы поставленные цели в целом достигнуты, но решение большинства поставленных задач не в полной мере соответствует требованиям. В учебной деятельности студент демонстрирует относящиеся к компетенции знания, умения и владения на уровне ниже среднего.
неудовлетворительно	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена не в полной мере. Имеются серьёзные недостатки. В содержании работы поставленные цели не достигнуты, решение поставленных задач не соответствует требованиям. В учебной деятельности студент не демонстрирует относящихся к компетенции знаний, умений и владений
плохо	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом не выполнена

### 5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-4

#### Задание 1.

1. Переформулируйте 14 принципов Дао Toyota применительно к учебному процессу.

2. Подумайте, с какими основными проблемами можно столкнуться при внедрении Производственной системы Toyota (TPS) в российскую практику

#### Генетический код Тойоты

#### Раздел I: Философия долгосрочной перспективы

**Принцип 1.** Принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.

Используй системный и стратегический подходы при постановке целей, причем все оперативные решения должны быть подчинены такому подходу. Работай над организацией, совершенствуй и перестраивай ее, двигаясь к главной цели, которая важнее, чем получение прибыли.

- Твоя основная задача — создавать ценность для потребителя, общества и экономики. Оценивая любой вид деятельности в компании, учитывай, решает ли она эту задачу.
- Будь ответственным. Стремись управлять своей судьбой. Верь в свои силы и способности. Отвечай за то, что делаешь, поддерживай и совершенствуй навыки, которые позволяют тебе производить добавленную ценность.

#### Раздел II. Правильный процесс дает правильные результаты

**Принцип 2.** Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.

- Перестрой технологический процесс так, чтобы создать непрерывный поток, эффективно обеспечивающий добавление ценности. Сократи до минимума время, которое незавершенная работа находится без движения.

- Создавай поток движения изделий или информации и налаживай связи между процессами и людьми, чтобы любая проблема выявлялась немедленно.
- Этот поток должен стать частью организационной культуры, понятной для всех. Это ключ к непрерывному совершенствованию и развитию людей.

**Принцип 3.** Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.

- Сделай так, чтобы внутренний потребитель, который принимает твою работу, получил то, что ему требуется, в нужное время и в нужном количестве. Основной принцип: при системе «точно вовремя» запас изделий должен пополняться только по мере их потребления. Сведи к минимуму незавершенное производство и складирование запасов. Держи в запасе небольшое число изделий и пополняй эти запасы по мере того, как их забирает потребитель.
- Будь восприимчив к ежедневным колебаниям потребительского спроса. Это поможет избежать потерь при скоплении лишних запасов.

**Принцип 4.** Распределяй объем работ равномерно (хейдзунка): работай как черепаха, а не как заяц.

- Устранение потерь — лишь одно из трех условий успеха бережливого производства. Устранение перегрузки людей и оборудования и сглаживание неравномерности графика производства не менее важны. Работай над равномерным распределением нагрузки во всех процессах, связанных с производством и обслуживанием. Такова альтернатива чередованию авралов и простоев, характерных для массового производства.

**Принцип 5.** Сделай остановку производства с целью решения проблем частью производственной культуры, если того требует качество.

- Качество для потребителя определяет твоё ценностное предложение. Используй все доступные современные методы обеспечения качества.
- Создавай оборудование, которое способно самостоятельно распознавать проблемы и останавливаться при их выявлении. Разработай визуальную систему извещения лидера команды и ее членов о том, что машина или процесс требуют их внимания. Дзидока (машины с элементами человеческого интеллекта) — фундамент для «встраивания» качества.
- Позаботься о том, чтобы в организации существовала система поддержки, готовая к оперативному решению проблем и принятию корректирующих действий.
- Принцип остановки или замедления процесса должен обеспечивать получение необходимого качества «с первого раза» и стать неотъемлемой частью производственной культуры компании. Это повысит производительность процессов в перспективе.

**Принцип 6.** Стандартные задачи — основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам.

- Используй стабильные, воспроизводимые методы работы, это позволит сделать результат более предсказуемым, повысит слаженность работы, а выход продукции будет более равномерным. Это основа потока и вытягивания.
- Фиксируй накопленные знания о процессе, стандартизируя лучшие на данный момент, методы. Не препятствуй творческому самовыражению, направленному на повышение стандарта; закрепляй достигнутое новым стандартом. Тогда опыт, накопленный одним сотрудником, можно передать тому, кто придет ему на смену.

**Принцип 7.** Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.

- Используй простые визуальные средства, чтобы помочь сотрудникам быстро определить, где они соблюдают стандарт, а где отклонились от него.
- Не стоит использовать компьютерный монитор, если он отвлекает рабочего от рабочей зоны.
- Создавай простые системы визуального контроля на рабочих местах, способствующие поддержанию потока и вытягивания.
- По возможности сократи объем отчетов до одного листа, даже если речь идет о важнейших финансовых решениях.

**Принцип 8.** Используй только надежную, испытанную технологию.

- Технологии призваны помогать людям, а не заменять их. Часто стоит сначала выполнять процесс вручную, прежде чем вводить дополнительное оборудование.
- Новые технологии часто ненадежны и с трудом поддаются стандартизации, а это ставит под угрозу поток. Вместо непроверенной технологии лучше использовать известный, отработанный процесс.
- Прежде чем вводить новую технологию и оборудование, следует провести испытания в реальных условиях.
- Отклони или измени технологию, которая идет вразрез с твоей культурой, может нарушить стабильность, надежность или предсказуемость.
- И все же поощрай своих людей не забывать о новых технологиях, если речь идет о поисках новых путей. Оперативно внедряй зарекомендовавшие себя технологии, которые прошли испытания и делают поток более совершенным.

**Раздел III. Добавляй ценность организации, развивая своих сотрудников и партнеров**

**Принцип 9.** Воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.

- Лучше воспитывать своих лидеров, чем покупать их за пределами компании.
- Лидер должен не только выполнять поставленные перед ним задачи и иметь навыки общения с людьми. Он должен исповедовать философию компании и подавать личный пример отношения к делу.
- Хороший лидер должен знать повседневную работу как свои пять пальцев, лишь тогда он сможет стать настоящим учителем философии компании.

**Принцип 10.** Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании.

- Создавай сильную, стабильную производственную культуру с долговечными ценностными ориентациями и убеждениями, которые разделяют и принимают все.
- Обучай незаурядных людей и рабочие команды действовать в соответствии с корпоративной философией, которая позволяет достичь исключительных результатов. Трудись не покладая рук над укреплением производственной культуры.
- Формируй межфункциональные группы, чтобы повысить качество и производительность и усовершенствовать поток за счет решения сложных технических проблем. Вооружи людей



инструментами, которые позволяют совершенствовать компанию.

- Неустанно обучай людей работать в команде на общую цель. Освоить работу в команде должен каждый.

**Принцип 11.** Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.

- Уважай своих партнёров и поставщиков, относись к ним, как к равноправным участникам общего дела.
- Создавай для партнеров условия, стимулирующие их рост и развитие. Тогда они поймут, что их ценят. Ставь перед ними сложные задачи и помогай решать их.

#### **Раздел IV. Постоянное решение фундаментальных проблем стимулирует непрерывное обучение**

**Принцип 12.** Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами {генти генбуцу}.

- Решая проблемы и совершенствуя процессы, ты должен увидеть происходящее своими глазами и лично проверить данные, а не теоретизировать, слушая других людей или глядя на монитор компьютера,
- В основе твоих размышлений и рассуждений должны лежать данные, которые проверил ты сам.
- Даже представители высшего руководства компании и руководители подразделений должны увидеть проблему своими глазами, лишь тогда понимание ситуации будет подлинным, а не поверхностным.

**Принцип 13.** Принимай решение не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты. Внедряя его, не медли (немаваси).

- Не принимай однозначного решения о способе действий, пока не взвесишь все альтернативы. Когда ты решил, куда идти, следуй избранным путем без промедления, но соблюдай осторожность.
- Немаваси — это процесс совместного обсуждения проблем и потенциальных решений, в котором участвуют все. Его задача — собрать все идеи и выработать единое мнение, куда двигаться дальше. Хотя такой процесс и занимает довольно много времени, он помогает осуществить более масштабный поиск решений и подготовить условия для оперативной реализации принятого решения.

**Принцип 14.** Станьте обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа (хансей) и непрерывного совершенствования (кайдзен).

1. Как только процесс стабилизировался, используй инструменты непрерывного совершенствования, чтобы выявить первопричины неэффективной работы, и принимай действенные меры.
2. Создай такой процесс, который почти не требует запасов. Это позволит выявить потери времени и ресурсов. Когда потери очевидны для всех, их можно устранить в ходе непрерывного совершенствования (кайдзен).
3. Оберегай базу знаний об организации своей компании, не допускай текучести кадров, следи за постепенным продвижением сотрудников по службе и сохранением накопленного опыта.
4. При завершении основных этапов и окончании всей работы произведи анализ (хансей) ее недостатков и открыто говори о них. Разработай меры, которые предупредят повторение

ошибок.

5. Вместо того чтобы изобретать колесо, когда начинаешь новую работу или когда появляется новый менеджер, научись стандартизовать лучшие приемы и методы.

## Задание 2.

Рассчитайте среднесписочную численность работников организации за квартал 2023 года.

Численность работников на 1 апреля -1351 человек.

заполнив таблицу в Excel и произведя расчеты:

1. Рассчитать списочную численность
2. Рассчитать среднесписочную численность на за март месяц
3. Рассчитать среднесписочную численность за 1 квартал

Число месяца	Отпуск по уходу за ребенком	Внутренний совместитель	Внешний совместитель	ГПХ	Списочная численность	среднесписочная численность
1 марта (среда)	3	2	0	12		
	3	2	0	12		
	3	2	0	12		
	3	2	0	12		
	3	2	0	12		
	3	2	0	12		
	3	2	0	12		
	1	2	0	12		
	1	2	0	12		
	1	2	0	12		
	1	2	0	12		
	1	2	5	12		
	1	2	5	12		
	1	2	5	8		
	1	2	5	7		
	1	2	5	9		
	1	2	5	6		

1	2	5	13
1	2	5	12
1	2	5	12
1	2	5	12
1	2	5	12
0	2	5	12
0	2	5	12
0	2	5	12
0	2	5	12
0	2	5	12
0	2	5	12
0	2	5	12
0	2	5	12
0	2	5	12

## Итого

### Среднесписочная численность работников составила:

Численность показывается в целых единицах.

#### Задание 3.

В организации установлены пятидневная рабочая неделя с двумя выходными в субботу и воскресенье (40-часовая рабочая неделя, рабочий день 8 часов) и повременная оплата труда. В связи с производственной необходимостью сотруднику на 3 месяца (сентябрь, октябрь, ноябрь 2022 г.) была установлена пятидневная рабочая неделя с двумя выходными в понедельник и вторник.

Вопрос: как правильно перевести сотрудника на новый график работы?

#### Задание 4.

Ситуация Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш

непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вопросы и задания Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете? Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение

#### Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена без недочётов. В содержании работы поставленные цели достигнуты, решение поставленных задач соответствует требованиям. В учебной деятельности студент демонстрирует относящиеся к компетенции знания, умения и владения уровне значительно выше среднего.
отлично	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена без недочётов. В содержании работы поставленные цели достигнуты, решение поставленных задач соответствует требованиям. В учебной деятельности студент демонстрирует относящиеся к компетенции знания, умения и владения уровне выше среднего.
очень хорошо	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена, но имеются существенные недочёты. В содержании работы поставленные цели в целом достигнуты, решение поставленных задач соответствует требованиям. В учебной деятельности студент демонстрирует относящиеся к компетенции знания, умения и владения на среднем уровне.
хорошо	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена, но имеется много недочётов. В содержании работы поставленные цели в целом достигнуты, но решение некоторых поставленных задач не в полной мере соответствует требованиям. В учебной деятельности студент демонстрирует относящиеся к компетенции знания, умения и владения на среднем уровне.

Оценка	Критерии оценивания
удовлетворительно	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена, но имеются существенные недостатки. В содержании работы поставленные цели в целом достигнуты, но решение поставленных задач не в полной мере соответствует требованиям. В учебной деятельности студент демонстрирует относящиеся к компетенции знания, умения и владения на уровне ниже среднего.
неудовлетворительно	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом выполнена не в полной мере. Имеются серьезные недостатки. В содержании работы поставленные цели не достигнуты, решение поставленных задач не соответствует требованиям. В учебной деятельности студент не демонстрирует относящихся к компетенции знаний, умений и владений
плохо	Работа, направленная на формирование компетенции, студентом не выполнена

## 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов

			объеме	некоторые с недочетами	недочетами	и, выполнены все задания в полном объеме	
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## 5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации

### 5.3.1 Типовые задания, выносимые на промежуточную аттестацию:

## Оценочное средство - Проблемные ситуации

### Экзамен

#### Критерии оценивания (Проблемные ситуации - Экзамен)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, сформирована. Задания к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции выполнены лучше установленных требований. Знания в ответах на вопросы больше установленного объёма, понимание верное. Умения и владения продемонстрированы без недочётов.
отлично	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, сформирована. Задания к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции выполнены. Знания в ответах на вопросы соответствуют требуемому объёму, понимание верное. Умения и владения продемонстрированы без недочётов.
очень хорошо	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, в целом сформирована. Задания к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции выполнены. Знания в ответах на вопросы соответствуют требуемому объёму, понимание верное, но не всегда точное. Умения и владения продемонстрированы, но есть недочёты.
хорошо	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, в целом сформирована. Задания к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции выполнены, но имеются недоработки. Знания в ответах на большинство вопросов соответствуют требуемому объёму, понимание верное, но не точное. Умения и владения продемонстрированы, но с недочётами.
удовлетворительно	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, в целом сформирована. Большинство заданий к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции выполнены, но есть существенные недоработки. Знания в ответах на большинство вопросов соответствуют требуемому объёму, но понимание не всегда неверное. Умения и владения продемонстрированы, но с существенными ошибками.
неудовлетворительно	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, не сформирована. Большинство заданий к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции не выполнены. Знания в ответах на вопросы незначительные. Умения и владения не продемонстрированы.
плохо	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, не сформирована. Задания к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции не выполнены. Знания в ответах на вопросы не показаны. Умения и владения не продемонстрированы.

**Типовые задания (Проблемные ситуации - Экзамен) для оценки сформированности компетенции ОПК-3 (Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия;)**

## Система мотивации и оптимизации оплаты труда

В результате поглощения старейший российский машиностроительный завод был приобретен новыми собственниками и вошел в состав крупного промышленного холдинга. На предприятие был назначен новый Генеральный директор, которому предстояло в короткие сроки решить целый ряд стратегических задач: обеспечить повышение эффективности операционного бизнеса, навести порядок в области системы управления и учета, повысить прозрачность бизнеса и подготовить предприятие к включению в контур консолидации холдинга перед выходом на IPO.

В качестве одного из первых шагов на пути достижения этих целей Генеральный директор решил заняться снижением затрат на оплату труда персонала. Перед своим Заместителем по кадровой политике он поставил ответственную задачу: подготовить предложение по оптимизации фонда оплаты труда (ФОТ) на всех уровнях: от менеджмента компании до рабочих на производстве.

После тщательной проработки вопроса с привлечением внутренних экспертов компании Заместитель гендиректора по кадрам предложил реализовать следующую программу действий, направленную на снижение ФОТ: Во-первых, все сотрудники предприятия (по согласованию с их непосредственными руководителями) были разделены на несколько иерархических уровней. Во-вторых, был приобретен обзор рынка труда, на основании которого для каждого из уровней был установлен определенный диапазон должностных окладов. В-третьих, размеры премий, которые получают сотрудники, были строго привязаны к результатам их труда. Оценка результативности каждого сотрудника, включая рабочих, была возложена на их непосредственных руководителей. Предложения Заместителя гендиректора по кадрам сначала обсуждались на Правлении предприятия, а после на Совете Директоров. В обоих случаях предлагаемая программа встретила массу вопросов и возражений, многие менеджеры горячо высказывались против планируемых нововведений, однако Генеральный директор был уверен в необходимости реформ и настоял на утверждении новой системы оплаты труда. (Тем более что на ее разработку было потрачено немало времени, а новые собственники завода требовали финансовых результатов и скорейшего решения поставленных перед Генеральным директором стратегических задач).

Прошло пол года с момента внедрения на предприятии новых методов оплаты труда, и Генеральный директор запросил у своего Заместителя по кадрам отчет о полученных результатах. Данные из отчета стали для него неприятным сюрпризом. За последние 6 месяцев с завода уволилась целая группа ключевых ведущих специалистов и младших менеджеров. Общий психологический климат в коллективе также заметно ухудшился: люди жаловались на несправедливость менеджеров в оценке их результатов и постоянное изменение требований к их работе. Но самым удивительным для Генерального директора стало то, что общие расходы на оплату труда на предприятии за истекшие пол года не только не сократились, но даже незначительно возросли!

Внимательно изучив структуру затрат на персонал, Генеральный директор увидел, что с момента старта проекта она существенно изменилась. Если раньше львиную долю расходов составляли фиксированные выплаты — зарплаты и надбавки, а премия являлась незначительной частью дохода сотрудников, то в результате внедрения новой системы премирования и соотнесения базовых окладов с рынком труда соотношение постоянной и переменной части дохода для большинства категорий персонала изменилось до уровня: 60% — оклад, 40% — премия. Причем премию получали практически все сотрудники предприятия.

Генеральный директор собрал экстренное совещание, на котором потребовал объяснений сложившейся ситуации у службы персонала и руководителей подразделений. На совещании многие менеджеры впрямую признались, что в ходе реформы оплаты труда они сознательно начали завышать сотрудникам премии, чтобы сохранить их доходы на прежнем уровне и не вступать в споры относительно того, кто как работал и сколько получил. Тем самым они стремились удерживать наиболее ценные кадры, что, впрочем, тоже удавалось далеко не всегда. Совещание закончилось взаимными обвинениями менеджеров и специалистов по кадрам и поставило в тупик Генерального директора предприятия.

Задача:

Выскажите свое мнение, в чем состоят причины неуспеха внедрения на заводе новой системы мотивации. Какую программу оптимизации оплаты труда Вы бы предложили на месте Заместителя гендиректора по кадрам, получив аналогичное поручение? Какие меры можно предпринять в сложившейся ситуации, чтобы получить заметный позитивный эффект в течение ближайших трех месяцев?

## Оценочное средство - Тест

### Экзамен

### Критерии оценивания (Тест - Экзамен)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, сформирована. Задания к промежуточной аттестации для определения



Оценка	Критерии оценивания
	форсированности компетенции выполнены лучше установленных требований. Знания в ответах на вопросы больше установленного объёма, понимание верное. Умения и владения продемонстрированы без недочётов.
отлично	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, сформирована. Задания к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции выполнены. Знания в ответах на вопросы соответствуют требуемому объёму, понимание верное. Умения и владения продемонстрированы без недочётов.
очень хорошо	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, в целом сформирована. Задания к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции выполнены. Знания в ответах на вопросы соответствуют требуемому объёму, понимание верное, но не всегда точное. Умения и владения продемонстрированы, но есть недочёты.
хорошо	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, в целом сформирована. Задания к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции выполнены, но имеются недоработки. Знания в ответах на большинство вопросов соответствуют требуемому объёму, понимание верное, но не точное. Умения и владения продемонстрированы, но с недочётами.
удовлетворительно	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, в целом сформирована. Большинство заданий к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции выполнены, но есть существенные недоработки. Знания в ответах на большинство вопросов соответствуют требуемому объёму, но понимание не всегда неверное. Умения и владения продемонстрированы, но с существенными ошибками.
неудовлетворительно	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, не сформирована. Большинство заданий к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции не выполнены. Знания в ответах на вопросы незначительные. Умения и владения не продемонстрированы.
плохо	Компетенция в содержании, соответствующем дисциплине, не сформирована. Задания к промежуточной аттестации для определения форсированности компетенции не выполнены. Знания в ответах на вопросы не показаны. Умения и владения не продемонстрированы.

**Типовые задания (Тест - Экзамен) для оценки сформированности компетенции ОПК-4**  
(Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет;)

1. Как называется определенный порядок осуществления трудового процесса?

а) организацией производства

б) технологией деятельности

**в) организацией труда**

г) условиями труда

д) штатным расписанием

2. Как называется метод нормирования труда?

а) производственный;

б) приблизительный;

**в) суммарный;**

г) экономический.

3. Тарифная система это:

а) перечень работ с указанием их разряда;

**б) система положений, которые определяют оплату труда в зависимости от характера и условий труда;**

в) система тарифных коэффициентов;

г) нет правильного ответа.

4. Кто является основоположником науки об организации труда является:

а) В.И. Ленин

б) А.К. Гастев

**в) Ф. У. Тейлор**

5. За что проводится дополнительная оплата труда?

**а) за более высококачественную работу;**

б) за количество и качество продукции или выполненный объём работы;

в) на основании тарифных ставок и выполненного объёма работы или полученной продукции;

г) все ответы верные.

6. Что является элементами организации труда?

**а) разделение и кооперация труда**

б) использование наиболее рациональных материалов

в) управление производством

**г) организация рабочих мест**

**д) организация обслуживания рабочих мест**

7. Что из ниже перечисленного не относится к стилю руководства?

а) либеральный

б) демократический

**в) социальный**

г) авторитарный

**6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

## Основная литература:

1. Константинова Д. С. Основы организации труда : учебное пособие / Д. С. Константинова. - Москва : Юрайт, 2023. - 176 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15207-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=841920&idb=0>.
2. Черняева Г. В. Научные методы в управлении персоналом. Практикум для студентов направления «Управление персоналом» очно-заочной формы обучения / Черняева Г. В. - Москва : РУТ (МИИТ), 2021. - 72 с. - Книга из коллекции РУТ (МИИТ) - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=828922&idb=0>.
3. Карамнова Н. В. Научная организация труда : учебное пособие / Карамнова Н. В. - Воронеж : Мичуринский ГАУ, 2020. - 243 с. - Книга из коллекции Мичуринский ГАУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-94664-403-7., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=798394&idb=0>.

## Дополнительная литература:

1. Кибанов Ардальон Яковлевич. Управление персоналом в России: парадигмы и практика : Монография / Государственный университет управления. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 174 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-011280-0. - ISBN 978-5-16-103448-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834256&idb=0>.
2. Степанян В. М. Основы организации труда и отдыха управленческого персонала : учебное пособие для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02- менеджмент, профиль подготовки «менеджмент организации» / Степанян В. М. - Волгоград : ВГАФК, 2017. - 103 с. - Печатается по решению Ученого совета ФГБОУ ВО «ВГАФК». - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции ВГАФК - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=733684&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

MS Microsoft Office Word,

MS Microsoft Office PowerPoint.

Информационная правовая система «Консультант плюс» <http://www.consultant.ru>

Информационно-правовой портал Гарант <http://www.garant.ru>

Научная электронная библиотека eLibrary.ru

Портал государственных услуг <http://www.gosuslugi.ru>

Вебинарная платформа Webinar.ru

Сайт Министерства труда и социальной защиты населения Российской

Федерации <https://rosmintrud.ru/>

Среднесписочная численность работников: как рассчитать

[https://sbis.ru/articles/staff/kak\\_rasschitat\\_srednespisochnuyu\\_chislennost\\_rabotnikov?ysclid=1kkuc4v1rf692238400](https://sbis.ru/articles/staff/kak_rasschitat_srednespisochnuyu_chislennost_rabotnikov?ysclid=1kkuc4v1rf692238400)

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной

программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению 38.03.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Кузнецова Наталия Михайловна.

Заведующий кафедрой: Голубин Роман Викторович, кандидат исторических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 11.11.2022, протокол № 3.