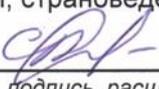


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой  
рекреационной географии, страноведения и туризма



 Федотов С.В.  
подпись, расшифровка подписи

21.05.2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.01 Корпоративная культура и управление персоналом**

*Код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом*

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности: 43.04.02 – «Туризм»**
- 2. Профиль подготовки/специализация: профиль «Планирование и проектирование в туризме»**
- 3. Квалификация выпускника: магистр**
- 4. Форма обучения: очная**
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: кафедра рекреационной географии, страноведения и туризма**
- 6. Составители программы: Фролова Людмила Петровна, кандидат педагогических наук, преподаватель кафедры рекреационной географии, страноведения и туризма**
- 7. Рекомендована: НМС факультета географии, геоэкологии и туризма (протокол № 08 от 19.05.2025)**
- 8. Учебный год: 2026/2027** **Семестр: 4**

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Цель дисциплины* овладение основами теоретических знаний в области управления персоналом туристских предприятий и умениями применять их на практике.

*Задачи учебной дисциплины:*

- дать представление об особенностях управления персоналом туристских организаций, применяемых в России, США, Японии и большинстве стран европейского сообщества;
- сформировать компетенции в области владения современной терминологией и категориальным аппаратом, применяемыми в российской и в мировой экономической практике управления персоналом;
- \_подготовить магистрантов к самостоятельному освоению новейших достижений в области анализа и совершенствования управления человеческими ресурсами предприятия туризма;
- закрепить умения и навыки владения методами и приемами управления персоналом, которые применяются в туристских организациях.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП: Б1.В.01

дисциплина «Корпоративная культура и управление персоналом» относится к вариативной части блока Б1.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Вырабатывает конструктивные стратегии и на их основе формирует команду, распределяет в ней роли для достижения поставленной цели.	<i>Знать:</i> - основные ролевые позиции членов коллектива, принципы взаимодействия с коллегами - сущность и методы управления персоналом с учетом социально-психологических и особенностей; - влияние корпоративной культуры на эффективность деятельности организации сферы туризма - взаимосвязь корпоративной культуры и особенностей обслуживания потребителей организации туристической индустрии <i>Уметь:</i> - определять необходимые условия функционирования коллектива с учетом многообразия его членов; - диагностировать проблемы в организационном поведении и разрабатывать управленческие решения, направленные на его улучшение; - анализировать положительный эффект влияния корпоративной культуры на деятельность организации - диагностировать проблемы корпоративной культуры при обслуживании потребителей. <i>Владеть:</i> - навыками кооперации
		УК-3.2	Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды для достижения поставленной цели.	
		УК-3.3	Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении в команде на основе учета интересов всех сторон.	
		УК-3.4	Организует и руководит дискуссиями по заданной теме и обсуждением результатов работы команды с привлечением последователей и оппонентов разработанным идеям.	
		УК-3.5	Проявляет лидерские и командные качества, выбирает оптимальный стиль взаимодействия при организации и руководстве	

			<p>работой команды.</p> <p>Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении в команде на основе учета интересов всех сторон.</p>	<p>коллегами, различными способами взаимодействия в коллективе, организации и координации взаимодействия между людьми;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами формирования и поддержания этичного климата в организации;</li> <li>- навыками определения эффективности сформированной корпоративной культуры в процессе обслуживания потребителей;</li> <li>- навыками определения эффективности сформированной корпоративной культуры в процессе общего функционирования организации</li> </ul>
ПКВ-3	Способен управлять реформированием и реструктуризацией деятельности предприятий сферы туризма	ПКВ-3.1	Обосновывает планы и проекты по реформированию и реструктуризации деятельности предприятий сферы туризма	<p><b>Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основы управления персоналом;</li> <li>• принципы и методы управления персоналом предприятий туристской индустрии;</li> <li>• организацию профессионального развития персонала;</li> <li>• основные элементы организационной культуры и этики служебных отношений;</li> <li>• основы кадрового планирования, подбора и отбора персонала;</li> <li>• методы деловой оценки персонала</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выявлять проблемы связанные с «человеческим фактором», при анализе конкретной ситуации, предлагать способы их решения и оценивать результаты;</li> <li>• разрешать конфликтные ситуации;</li> <li>• анализировать потребность организации в кадрах (для целесообразного введения/сокращения штатов);</li> <li>• систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам управления персоналом.</li> </ul> <p><b>Владеть навыками</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальной и групповой работы с персоналом;</li> <li>• Методами оценки деятельности персонала</li> <li>• Методами оценки эффективности управления персоналом предприятия туристской индустрии.</li> </ul>
		ПКВ-3.2	Разрабатывает программы изменений на предприятиях сферы туризма, преодолевать сопротивление их внедрению	

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час.**(в соответствии с учебным планом) — 3 ЗЕТ / всего 108 ак.ч. из них 28 ак.ч – лекции, 14 ак.ч. – практическая работа, 30 ак.ч. – самостоятельная работа, 36 ак.ч - контроль

**Форма промежуточной аттестации**(зачет/экзамен) **экзамен**

### 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость				
	Всего	По семестрам			
		3 семестр	4 семестр	...	
Аудиторные занятия	42		42	-	
в том числе:	лекции	28		28	-
	практические	14		14	-
	лабораторные	-	-	-	-
Самостоятельная работа	30		30	-	
в том числе: курсовая работа (проект)	-		-	-	
Форма промежуточной аттестации (экзамен.)	36		36	-	
Итого:	108		108	-	

#### 13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК *
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Сущность и содержание понятия корпоративной культуры. Организационная и межкультурная коммуникации.	Культура, организация: понятие, сущность. Значение корпоративной культуры для предприятий туризма. История возникновения понятия корпоративной культуры. Основные понятия и определения в области корпоративной культуры. Коммуникация как процесс и ее составляющие. Организационная коммуникация. Коммуникация как культурно обусловленный процесс Л. Самовар и Р. Портер выделяют восемь составляющих процесса коммуникации, которые в той или иной степени обусловлены культурой.	
1.2	Сильная корпоративная культура и ее роль в успехе компании. Персонал организации туристской индустрии как объект управления.	Характеристики сильной корпоративной культуры. Баланс интересов как основа корпоративной культуры. Корпоративная культура предприятий туристской отрасли. Понятие «персонал». Персонал предприятия как объект управления: признаки и основные характеристики персонала. Управление персоналом как управленческая функция. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Функции управления персоналом. Исторические этапы становления функции управления персоналом. Современные концепции управления персоналом за рубежом и в России. Мировые тенденции развития управления персоналом.	
1.3	Организационная культура как основа управления персоналом	Организационная культура в управлении персоналом. Уровни организационной культуры: поведение, поведенческие нормы, отношения,	

	организации туристской индустрии. Система управления персоналом предприятия туристской индустрии	ценности. Внутренняя коммуникация. Обычаи и традиции. Роль персонала в разработке миссии организации. Диагностика организационной культуры. Подготовка программы изменений организационной культуры и её внедрение. Системный подход к управлению персоналом в организации. Понятие и сущность системы управления персоналом. Организационное проектирование системы управления персоналом. Цели и функции системы управления персоналом. Организационная структура системы управления персоналом. Кадровое, правовое, нормативно методическое, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.	
1.4	Управление персоналом в организациях индустрии туризма как средство достижения конкурентных преимуществ. Принципы и методы управления персоналом	Особенности управления персоналом в организациях индустрии туризма разных стран. Формирование международных команд в организациях индустрии туризма. Понятие «принципа» и «метода». «Универсальные» принципы управления персоналом. Система методов управления персоналом, их классификация, область применения. Сущность и состав административных, экономических, социально-психологических методов управления персоналом. Взаимосвязь и взаимодействие методов управления персоналом. Аксиомы управления персоналом.	
1.5	Управление подбором, отбором персонала и оформление трудовых отношений. Деловая оценка персонала	Подбор персонала: содержание процесса и значение. Политика подбора персонала. Формы характеристики вакантных должностей. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Методы привлечения работников. Требования к системе подбора персонала. Место и роль кадровых служб в процессе подбора персонала. Технология подбора персонала. Цели отбора персонала. Политика отбора персонала. Технология отбора. Критерии оценки отбора персонала на вакантные должности. Анализ причин отказа в приеме на работу. Технология оформления трудовых отношений с работниками. Правовая составляющая оформления трудовых отношений. Понятие «деловая оценка персонала». Цели деловой оценки персонала. Эффективные модели и тестовые программы оценки персонала. Основные этапы деловой оценки при текущей и периодической аттестации персонала организации. Организация и технология проведения текущей и периодической оценки персонала. Объекты и субъекты деловой оценки. Критерии оценки персонала. Показатели оценки личностных качеств и уровня профессионализма, поведения. Методы оценки персонала: аттестация в комиссии, собеседование, оценка по методу «360*», психологические методы оценки. Нетрадиционные методы оценки персонала, применяющиеся в динамичных организациях. Организация делового оценивания персонала. Анализ кадрового потенциала.	
1.6	Профессиональная и организационная адаптация персонала. Мотивация поведения персонала в процессе	Понятие и виды адаптации. Направления адаптации. Условия и показатели успешной адаптации. Профессиональная и организационная адаптация персонала. Управление профессиональной адаптацией персонала	

	<p>трудовой деятельности</p>	<p>организации. Технология процесса управления адаптацией. Этапы процесса адаптации. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией. Методы адаптации персонала.</p> <p>Понятие мотивации и её роль в достижении целей управления организацией. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Потребность как основной элемент процесса мотивации. Сущность основных теорий мотивации. Содержательные теории мотивации (теории А.Маслоу, Мак. Клеппанда, К. Альдерфера, Ф. Херцберга). Процессуальные теории мотивации (теории Д. Аткинсона, С. Адамса, Б. Скиннера, В. Врума, Э. Лоулера и Л. Портера).</p> <p>Мотивационные принципы организации труда. Оплата труда как основополагающий способ удовлетворения потребности человека. Системы оплаты труда. Совершенствование оплаты труда как фактор мотивации. Компенсации. Материальная помощь. Социальное, медицинское и пенсионное страхование. Нематериальные методы мотивации</p>	
1.7	<p>Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.</p> <p>Инструменты кадровой работы на предприятиях туристской индустрии.</p>	<p>Понятие «система профессионального развития персонала». Сущность, цели и содержание системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в организации.</p> <p>Требования к системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Принципы формирования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Содержание форм обучения: на рабочем месте, вне рабочего места. Методы обучения персонала. Принципы активизации обучения. Организационная структура и функции федеральных, региональных, муниципальных органов и организаций, обеспечивающих подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала</p> <p>Кадровое собеседование и его функции. Тесты и их использование при отборе и оценке кадров.</p> <p>Документы, содержащие первичную информацию о персонале, и их использование в кадровой работе.</p>	
1.8	<p>Управление конфликтами в коллективе.</p> <p>Организация работы с проблемным персоналом.</p> <p>Стили руководства персоналом.</p>	<p>Конфликты в коллективе. Понятие, основные стадии, механизм и типология организационных конфликтов (позитивные и негативные). Диагностирование и предупреждение конфликта. Основные стратегии обращения с конфликтами. Стили, методы и типология конфликтного поведения.</p> <p>Понятие «проблемный персонал». Группы работников, потенциально опасных для организации. Причины и факторы отклоняющегося поведения работников. Методы и приемы предупреждения отклоняющегося поведения.</p> <p>Технологии пресечения отклоняющегося поведения персонала. Функции и задачи службы управления персоналом по работе с «проблемным» персоналом.</p> <p>Стиль руководства как критерий качества руководства персоналом. Классические стили руководства персоналом. Организационная эффективность классических стилей руководства персоналом. Современные интерпретации стилей</p>	

		руководства персоналом. Факторы влияния на выбор стиля руководства персоналом.	
1.9	Оценка эффективности управления персоналом Общественные профессиональные объединения. Деловые переговоры и организация переговорного процесса	<p>Понятие «эффективность». Понятие «кадровый аудит». Организация и методика проведения аудита кадровых служб. Роль информационных систем в оценке эффективности управления персоналом. Анализ эффективности управления персоналом.</p> <p>Профессиональные союзы. Нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность профессиональных союзов. Первичная профсоюзная организация. Право профессиональных союзов на осуществление контроля за соблюдением норм трудового права. Статус профсоюзных работников. Обязанности работодателя по созданию условий для осуществления деятельности профсоюзной организации. Роль профессиональных союзов в управлении персоналом предприятий туристской индустрии.</p> <p>Позиции и интересы участников переговоров. Переговорный процесс. Подходы и стратегии ведения переговоров. Приемы ведения переговоров. Организация приема сторонних организаций. Официальные и неофициальные приемы.</p>	
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Персонал организации туристской индустрии как объект управления	<p>Основы гостеприимства.</p> <p>Организация бизнес-процессов предприятий туристской индустрии. Современные методы и технологии исследования в туризме.</p>	
2.2	Система управления персоналом предприятия туристской индустрии	<p>Организационная и межкультурная коммуникации. Роль информационных систем в оценке эффективности управления персоналом. Анализ эффективности управления персоналом. Инновационные технологии в туризме.</p>	
2.3	Управление подбором, отбором персонала и оформление трудовых отношений	<p>Этапы становления функции управления персоналом. Современные концепции управления персоналом за рубежом и в России. Рекреационно-климатические ресурсы и проектирование курортов мира.</p>	
2.4	Деловая оценка персонала	<p>Приемы ведения переговоров. Организация приема сторонних организаций. Официальные и неофициальные приемы. Показатели оценки личностных качеств и уровня профессионализма, поведения. Методы оценки персонала: аттестация в комиссии, собеседование, оценка по методу «360*», психологические методы оценки.</p>	
2.5	Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности	<p>Мотивационные принципы организации труда. Оплата труда как основополагающий способ удовлетворения потребности человека. Системы оплаты труда. Совершенствование оплаты труда как фактор мотивации. Компенсации. Материальная помощь. Социальное, медицинское и пенсионное страхование. Нематериальные методы мотивации</p>	
2.6	Инструменты кадровой работы на предприятиях туристской индустрии	<p>Документы, содержащие первичную информацию о персонале, и их использование в кадровой работе. Тесты и их использование при отборе и оценке</p>	

		кадров. Финансово- инвестиционная деятельность в туристической индустрии.	
2.7	Управление конфликтами в коллективе	Диагностирование и предупреждение конфликта. Основные стратегии обращения с конфликтами. Стили, методы и типология конфликтного поведения. Теория систем и системный анализ в туризме.	

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1.1	Сущность и содержание понятия корпоративной культуры. Организационная и межкультурная коммуникации.	2	-		2	4
1.2	Сильная корпоративная культура и ее роль в успехе компании. Персонал организации туристической индустрии как объект управления.	2	2		2	6
1.3	Организационная культура как основа управления персоналом организации туристической индустрии. Система управления персоналом предприятия туристической индустрии	2	2		2	6
1.4	Управление персоналом в организациях индустрии туризма как средство достижения конкурентных преимуществ. Принципы и методы управления персоналом	2	-		4	6
1.5	Управление подбором, отбором персонала и оформление трудовых отношений. Деловая оценка персонала	4	4		4	12
1.6	Профессиональная и организационная адаптация персонала. Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности	4	2		4	10
1.7	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Инструменты кадровой работы на предприятиях туристической индустрии.	4	2		4	10
1.8	Управление конфликтами в коллективе.	4	2		4	10

	Организация работы с проблемным персоналом. Стили руководства персоналом.					
1.9	Оценка эффективности управления персоналом Общественные профессиональные объединения. Деловые переговоры и организация переговорного процесса	4	-		4	8
	Итого:	28	14		30	72

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

##### Методические рекомендации студентам по изучению дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом»

##### Методические указания обучающимся при подготовке к лекциям

В процессе изучения данной дисциплины рекомендуется придерживаться следующей последовательности действий. На первом этапе в соответствии со структурой курса необходимо изучить базовые учебники, которые рекомендуются как основные источники литературы.

На втором – обозначить базовые понятия и определения (возможно составить конспект) из названия тем, привести разные точки зрения, вывести свое предпочтительное определение. Рекомендуется использовать дополнительную литературу из рекомендованного списка, а также переводную литературу из актуальных научных источников.

На следующем этапе необходимо обозначить практическую значимость данной темы. Для чего изучить статистические данные, конкретные примеры из региональной практики. Рекомендуется обращаться к официальной, оперативной информации, пользоваться валидными и проверенными данными.

В результате получения информации, освоения знаний студент должен сформировать свою точку зрения на данную тему, сформулировать проблематику, свободно отвечать на вопросы на практических занятиях, участвовать в дискуссиях, уметь выделять главные проблемы, логически мыслить для их решения, грамотно и аргументированно излагать свою точку зрения.

##### Методические указания обучающимся при подготовке к практическим занятиям

С целью лучшего усвоения материала по дисциплине «Корпоративная культура и управление персоналом» используются комплект заданий, вопросов. В процессе изучения данной дисциплины студентам предлагается составить Тезаурус, оценить политику управления организации, выбрать турфирму (средства размещения, предприятие общественного питания) и разработать политику данной организации в области качества.

В процессе изучения дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом» подготовка студентов к семинарским занятиям организована с использованием научной и периодической литературы, ресурсов сети Internet, ресурсов зональной, электронной библиотеки ВГУ.

На практическом занятии по дисциплине «Корпоративная культура и управление персоналом» необходимо умение выступать с докладом, определять и проектировать процессы управления турфирмы самостоятельно осваивать новейшие достижения в области анализа и совершенствования управления человеческими ресурсами на предприятиях туризминдустрии, делать сообщения, презентации, уметь включаться в беседу, дискуссию, отвечать на поставленные вопросы, решать предложенные преподавателем тесты, составлять эссе и выполнять проверочные работы.

#### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Организационная культура: учебное пособие/В.В.Козлов; под редакцией М.Н.Кулапова, - М.:КНОРУС,2013.-272с.-(Бакалавриат)

2	Система управления персоналом : учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2013. – 64 с.
3	Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова и др. / под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА - М, 2009. – 570 с.
4	Колбачёв Е.Б. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Е.Б. Колбачёв. Ростов н/Д:Феникс, 2014. – 381 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
5	Бедяева Т.В., Захаров А.С. Управление персоналом на предприятии туризма: Уч учебник /Под редакцией. проф. Е.И.Богданова. - М.:ИНФРА-М,2013. – 180 с.
6	Бреславцева Н.А. Управленческий учёт в сфере услуг/Ростов н/Д:Феникс, 2014,-269с.
7	Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник для вузов / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
8	Дуракова И.Б. Управление персоналом: Вып. 6 : учебное пособие для вузов / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов ; Воронеж. гос. ун-т. — Воронеж : ВГУ, 2008. — 77 с.
9	Пугачев В.П. Руководство персоналом / В.П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2008. – 416 с.
10	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. – М. : ИН-ФРА – М, 2009. – 554 с.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
7	Корпоративный менеджмент <a href="http://www.manage.ru/management/index.shtml">http://www.manage.ru/management/index.shtml</a>
8	Национальный союз кадровиков <a href="http://www.kadrovik.ru/">http://www.kadrovik.ru/</a>
9	Сообщество менеджеров E-xecutive <a href="http://www.e-xecutive.ru/">http://www.e-xecutive.ru/</a>
10	Человеческие ресурсы Урала - статьи по актуальным вопросам управления персоналом компании <a href="http://iaq.ru/index/rule">http://iaq.ru/index/rule</a>
11	Human Resource Management <a href="http://www.hrm.ru/">http://www.hrm.ru/</a>
12	Электронный каталог Научной библиотеки Воронежского государственного университета. – ( <a href="http://www.lib.vsu.ru/">http://www.lib.vsu.ru/</a> ).

\* Вначале указываются ЭБС, с которыми имеются договора у ВГУ, затем открытые электронно-образовательные ресурсы, онлайн-курсы, ЭУМК

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы (учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных), курсовых работ и др.)

### Методические указания обучающимся для организации самостоятельной работы

Для углубления, расширения и детализирования полученных знаний студентам отводятся часы на самостоятельную работу. Самостоятельная работа предполагает более глубокое освоение учебной программы. Она формирует навыки исследовательской работы и ориентирует студентов на выработку умений применять теоретические навыки на практике.

Самостоятельную работу наиболее эффективно планомерно осуществлять весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Это может быть конспектирование и работа с книгой, документами, первоисточниками; доработка и оформление записей по лекционному материалу; кабинетные исследования, проработка материала по учебникам, учебным пособиям и другим источниками информации и др.

Самостоятельная работа студентов предполагает самостоятельную подготовку к занятиям (изучение лекционного материала, чтение рекомендуемой литературы, подготовка ответов на тестовые задания, решение задач, анализ деловых ситуаций, подготовка реферата, подготовка выступления с презентацией по основным проблемным вопросам изучаемой дисциплины).

№ п/п	Источник
1	Сперанский В. И. Современные технологии управления персоналом: учебно – практич. пособие для вузов / В. И. Сперанский. – М.: Альфа – Пресс, 2008. – 495 с.
2	Научная электронная библиотека elibrary ( <a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a> )

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ), электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

В рамках реализации учебной дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом» предусмотрены различные типы лекций (вводные, обзорные), семинарские занятия (проблемные, дискуссионные). Предусмотрено применение дистанционных образовательных технологий в части освоения лекционного материала, в том числе углубленного, а также проведения текущей аттестации, самостоятельной работы по дисциплине или отдельным ее разделам и т.д.

### 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория	Для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (лабораторных и(или) практических), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), проведения практик	Стандартное оборудование (учебная мебель для обучающихся, рабочее место преподавателя, доска) Специальное оборудование: интерактивная доска/ТВ, проектор, профессиональное программное обеспечение для демонстрации студентам
Помещение для самостоятельной работы	Помещение для самостоятельной работы обучающихся	Компьютерный класс с компьютерами и/или ноутбуками с подключением к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», пакетом Microsoft Office, доступом в электронную информационно-образовательную среду ВГУ, Moodle Компьютеры, ноутбуки с подключением к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», доступом в электронную информационно-образовательную среду ВГУ, Moodle, Elibrary, Znanium и т.д., установленным и исправным специальным программным обеспечением

### 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Сущность и содержание понятия корпоративной культуры. Организационная и межкультурная коммуникации.	УК-3.1	Вырабатывает конструктивные стратегии и на их основе формирует команду, распределяет в ней роли для достижения поставленной цели.	Вопросы для самоконтроля и дискуссии по разделу 20.1.1 Практико-ориентированное задание 20.1.2.
2.	Сильная корпоративная культура и ее роль в успехе компании. Персонал организации туристской индустрии как объект управления.	Ук-3.2.	Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды для достижения поставленной цели.	Вопросы для самоконтроля и дискуссии по разделу 20.1.1 Практико-ориентированное задание 20.1.2.
3	Организационная культура как основа	У,К,3.3		Вопросы для самоконтроля и дискуссии по разделу 20.1.1

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
	управления персоналом организации туристской индустрии. Система управления персоналом предприятия туристской индустрии			Практико-ориентированное задание 20.1.2.
4.	Управление персоналом в организациях индустрии туризма как средство достижения конкурентных преимуществ. Принципы и методы управления персоналом	УК-3.4	Организует и руководит дискуссиями по заданной теме и обсуждением результатов работы команды с привлечением последователей и оппонентов разработанным идеям.	Вопросы для самоконтроля и дискуссии по разделу 20.1.1 Практико-ориентированное задание 20.1.2.
5.	Управление подбором, отбором персонала и оформление трудовых отношений. Деловая оценка персонала	У.К, 3-5.	Проявляет лидерские и командные качества, выбирает оптимальный стиль взаимодействия при организации и руководстве работой команды.	Вопросы для самоконтроля и дискуссии по разделу 20.1.1 Практико-ориентированное задание 20.1.2.
6.	Профессиональная и организационная адаптация персонала. Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности	ОПК-3.1	Обосновывает планы и проекты по реформированию и реструктуризации деятельности предприятий сферы туризма	Вопросы для самоконтроля и дискуссии по разделу 20.1.1 Практико-ориентированное задание 20.1.2.
7.	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Инструменты кадровой работы на предприятиях туристской индустрии.	П.К.В2.3	Разрабатывает программы изменений на предприятиях сферы туризма, преодолевать сопротивление их внедрению	Вопросы для самоконтроля и дискуссии по разделу 20.1.1 Практико-ориентированное задание 20.1.2.
8.	Управление конфликтами в коллективе. Организация работы с проблемным персоналом. Стили руководства персоналом.	УК-3.4	Организует и руководит дискуссиями по заданной теме и обсуждением результатов работы команды с привлечением последователей и оппонентов разработанным идеям	Вопросы для самоконтроля и дискуссии по разделу 20.1.1 Практико-ориентированное задание 20.1.2.
9.	Оценка эффективности управления персоналом Общественные профессиональные объединения. Деловые переговоры и организация переговорного процесса	УК-3.4	Организует и руководит дискуссиями по заданной теме и обсуждением результатов работы команды с привлечением последователей и оппонентов разработанным идеям	Вопросы для самоконтроля и дискуссии по разделу 20.1.1 Практико-ориентированное задание 20.1.2.

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
	Текущая аттестация, допуск к промежуточной аттестации			Перечень тем для рефератов, докладов и презентаций, глоссарий 20.1.2.3, 20.1.2.4, 20.1.2.5, 20.2.2
	Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен			Перечень вопросов к экзамену 20.2.1

## 20 Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1 Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Вопросы для самоконтроля по разделу  
 Практико-ориентированные задания,  
 Эссе

---

*Перечень заданий, тем рефератов, тем презентаций, курсовых, докладов, лабораторных работ требования к представлению портфолио*

### Описание технологии проведения

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестации.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в формах: устного опроса (индивидуальный опрос, фронтальная беседа, групповое взаимодействие, взаимооценивание). Критерии оценивания практических заданий в ходе текущего контроля приведены ниже.

### Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

Для оценивания результатов обучения в процессе текущего контроля успеваемости используются следующие показатели п. 19: знание учебного материала и владение понятийным аппаратом и теоретическими основами дисциплины, умение связывать теорию с практикой; умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, примерами и наблюдениями из собственной учебной, производственной практик и профессиональной деятельности.

Оценка ответа основана на следующих критериях:

- знание теоретических основ курса;
- владение профессиональной терминологией;
- умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, примерами и наблюдениями из собственной учебной, производственной практик и профессиональной деятельности.

принято	Студентом выполнено верно не менее 85% практического задания в ходе текущего контроля. Студент владеет профессиональной терминологией, демонстрирует знание дисциплины. Ответив на свой вопрос, умело ведет дискуссию в своей микрогруппе, дополняет и, если это необходимо, корректирует ответы других студентов. Демонстрирует умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, примерами и наблюдениями из собственной учебной, производственной практик и профессиональной деятельности.
---------	---

не принято	<p>В ходе выполнения практического задания текущего контроля студентом выполнено менее 85% задания. Студент не понимает сути предложенного вопроса, механически повторяет текст изученных материалов, не принимает участия в групповой дискуссии, не может дополнить или исправить ответы других студентов. Не владеет профессиональной терминологией, подменяет одни понятия другими. Не способен демонстрировать умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, примерами и наблюдениями из собственной учебной, производственной практик и профессиональной деятельности. Не умеет пользоваться рекомендациями по оформлению практических заданий. Не понимает сути обязательных требований по оформлению заданий текущего контроля. Не умеет пользоваться элементарными формулами для ведения базовых расчетов (устный счет и с применением электронных вычислительных машин)</p>
------------	--

### 20.1.1 Вопросы для самоконтроля:

1. Содержание и структура понятия «корпоративная культура».
2. Процесс формирования корпоративной культуры в современной организации.
3. Понятие, виды и формы организационного поведения.
4. Власть, авторитет и лидерство в организации.
5. Подходы к оценке эффективности организационного поведения.
6. Содержание понятия «управление», цикл управленческой деятельности.
7. Принципы и подходы к управлению персоналом.
8. Стимулирование и мотивация труда в современной организации.
9. Функции конфликтов в управлении. Техника урегулирования конфликтов.
10. Карьера как механизм управления персоналом.
11. Приемы развития корпоративной культуры личности.
12. Способы поддержания иерархии в организации.
13. Управленческая ситуация: понятие и структура.
14. Объекты и субъекты управленческой ситуации.
15. Социологические методы исследования и регулирования управленческой ситуации.
16. Case Study как метод управления персоналом.
17. Социально-психологические методы анализа управленческой ситуации.
18. Алгоритм и уровни принятия управленческого решения.
19. Коллективные методы принятия управленческих решений.
20. Оценка рисков и последствий принятия управленческого решения.

### 20.1.2 Практико-ориентированные задания

#### 20.1.2.1 Задания на проверку сформированности первого компонента компетенций - «знать»

В рамках дисциплины студентам предлагается пройти тестирование по пройденному материалу.

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;

- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- 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.

8. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

12. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

15. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;
- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

18. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

19. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;

г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.

д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;

б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;

в) существует децентрализация управления организацией;

г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.

д) существует централизация управления организацией.

21. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

а) функциональная;

б) тактическая;

в) управляющая;

г) обеспечивающая;

д) стратегическая.

22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

а) школа научного управления;

б) классическая школа или школа административного управления;

в) школа человеческих отношений;

г) школа науки о поведении;

д) школа науки управления или количественных методов.

23. Кадровый потенциал предприятия – это:

а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;

б) совокупность работающих специалистов;

в) совокупность устраивающихся на работу;

г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;

д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клелланда:

а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;

б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;

в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;

д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

а) теория нужд А. Маслоу;

б) теория ожидания В. Врума;

в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;

г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;

д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

#### **20.1.2.2 Составление глоссария.**

Необходимо составить глоссарий основных терминов дисциплины «Корпоративная культура и управление персоналом».

#### **20.1.2.3 Составление корпоративного кодекса предприятия.**

Магистранту необходимо составить корпоративный кодекс предприятия в форме эссе.

#### **20.1.2.4. Составление схем, таблиц по итогам лекций на основные термины дисциплины.**

#### **20.1.2.5. Доклад/презентация**

Презентация выполняется с применением технических средств Power Point, с возможностью монтажа видео, звука. Ограничение по времени выступления – 3 минуты.

## 20.2 Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Собеседование по билетам экзамена

*Перечень заданий, тем рефератов, тем презентаций, курсовых, докладов, требования к представлению портфолио, вопросов к экзамену (зачету) и порядок формирования КИМ*

### Описание технологии проведения

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний, и контрольные практические задания для оценивания умения обучающегося связывать теорию с практикой, иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, примерами и наблюдениями из собственной учебной, производственной практик и профессиональной деятельности. При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены ниже.

Для оценивания результатов обучения на зачете используются следующие показатели (знания, умения, навыки из п. 19):

знание учебного материала и владение понятийным аппаратом и теоретическими основами дисциплины, умение связывать теорию с практикой; способность иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, а также примерами и наблюдениями из собственной учебной, производственной практик и профессиональной деятельности, демонстрируя способность анализировать представленные данные.

Если в процессе освоения учебной дисциплины обучающийся выполняет не менее 90% практических заданий в ходе текущего контроля, при этом демонстрирует владение профессиональной терминологией, понятийным аппаратом и теоретическими основами дисциплины, умеет связывать теорию с практикой и иллюстрирует ответ примерами, фактами, данными научных исследований, примерами и наблюдениями из собственной учебной, производственной практик и профессиональной деятельности, демонстрируя способность анализировать представленные данные, а также умело ведет дискуссию в своей микрогруппе, грамотно и аргументировано выражает свою точку зрения в дискуссии по проблемам профессиональной деятельности, при этом дополняет и, если это необходимо, корректирует ответы других студентов, участвует во взаимооценивании по предложенным преподавателям схемам оценивания – то по результатам оценивания в ходе текущего контроля выставляется оценка «отлично».

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом данной области науки и теоретическими основами дисциплины, умеет связывать теорию с практикой, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, примерами и наблюдениями из собственной учебной, производственной практик и профессиональной деятельности, демонстрируя способность анализировать представленные данные.	Повышенный уровень	Отлично
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы. Содержатся отдельные пробелы во владении понятийным аппаратом, при иллюстрировании ответа примерами, фактами, данными научных исследований, примерами и наблюдениями из собственной учебной, производственной практик и профессиональной деятельности обучающийся испытывает некоторые затруднения.	Базовый уровень	Хорошо
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым двум из перечисленных показателей, обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Обучающийся демонстрирует частичные знания по теоретическим основам	Пороговый уровень	Удовлетворительно

дисциплины, при иллюстрировании ответа примерами, фактами, данными научных исследований, примерами и наблюдениями из собственной учебной, производственной практик и профессиональной деятельности испытывает существенные затруднения.		
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки при изложении теоретических основ дисциплины, не справляется с заданием иллюстрирования ответа примерами, фактами, данными научных исследований, примерами и наблюдениями из собственной учебной, производственной практик и профессиональной деятельности.	–	Неудовлетворительно

### 20.2.1 Перечень вопросов экзамена:

1. Сущность корпоративной культуры и ее функции
2. Отличия организационной и корпоративной культуры
3. Корпоративная культура в производственных и коммерческих организациях.
4. Социально-психологические и личностные компоненты корпоративной культуры
5. Структура корпоративной культуры
6. Классификация корпоративных культур
7. Типология Дж. Зоненфельда
8. Типология Т. Дейла и А. Кеннеди
9. Типология Р. Куинна
10. Типология М. Бурке
11. Виды корпоративных культур
12. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры
14. Методы диагностики: методика К. Камерона и Р. Куинна; методика Т. Дилла и А. Кеннеди; методика Г. Хофштеде
15. Роль руководителя в формировании корпоративной культуры
16. Роль оценки и самооценки личности в структуре корпоративной культуры
17. Кодекс служебной этики и корпоративная культура
18. Методы и технологии управления персоналом;
19. Принципы и проблемы управления персоналом;
20. Стратегия и этапы управления персоналом;
21. Функции управления персоналом;
22. Система и концепции управления персоналом организации и предприятия;
23. Служба управления персоналом;
24. Информационные технологии управления персоналом;
25. Антикризисное управление персоналом.
- 26.. Философия предприятия.
- 27.. Виды структуры персонала.
28. Процесс формирования кадровой политики.
29. Оценка персонала организации.
30. Особенности управления персоналом в США и Японии.
31. Переподготовка кадров в России и за рубежом.