

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»
Проректор по учебно-
методической работе
_____ Ю.А. Устименко
«21» июня 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
Б1.Б.20 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы: Производственный менеджмент
Форма обучения: заочная
Курс 4
Семестр 7, 8
Всего зачетных единиц – 6, часов – 216
Лекции – 14 часов
Практические занятия – 14 часов
Самостоятельная работа – 188 часов
Форма отчетности: зачет – 7 семестр, экзамен – 8 семестр

Программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Программу разработал: кандидат педагогических наук, доцент Н.Н. Розанова

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
«14» июня 2022 г., протокол № 14

1. Место дисциплины в структуре ОП

Рабочая программа по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования и учебным планом направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Производственный менеджмент».

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» согласно структуре образовательной программы входит в состав базовой части дисциплин (Б1.Б.20), изучается студентами 4 курса во время 7 и 8 семестров.

Цель курса: изучение студентами современных стратегий и технологий управления человеческими ресурсами и овладение навыками их эффективной реализации в своей профессиональной деятельности.

Дисциплина находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с другими частями ОП, ведется с опорой на изученные дисциплины, такие, как: «Основы менеджмента», «Теория организации», «Корпоративный менеджмент» и др.

Знания и навыки в области управления организации, полученные студентами в результате их изучения, углубляются в рамках курса «Управление человеческими ресурсами». Данная дисциплина является основой для дальнейшего повышения уровня компетентности в области управления человеческими ресурсами при последующем изучении профессиональных дисциплин («Управленческие решения», «Лидерство», «Организация нормирования и оплаты труда», «Организационная культура» и др.) и прохождения производственных практик.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);

способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2).

В результате изучения дисциплины студент должен

знать: базовые понятия и теоретические основы управления человеческими ресурсами; содержание кадровых стратегий и технологий; основы разработки и внедрения стратегий и технологий управления человеческими ресурсами в сфере комплектования кадров, развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала;

уметь: проектировать организационные структуры, с учетом целей и функций кадровой стратегии и политики; участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности в сфере управления человеческими ресурсами; проводить анализ существующих стратегий и технологий управления человеческими ресурсами; разрабатывать направления оптимизации кадровой деятельности в организации в сфере комплектования кадров, развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала;

владеть: навыками диагностики сферы управления человеческими ресурсами; способностью к самоорганизации и самообразованию в процессе разработки кадровых стратегий и технологий управления человеческими ресурсами организации; навыками разработки системы управления человеческими ресурсами; навыками разработки прогрессивных инструментов в сфере комплектования кадров, развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала; владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных стратегий и технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления

Понятие «управление человеческими ресурсами» (УЧР). Роль и значение УЧР в общей системе управления. Основные факторы, определяющие повышение роли управления персоналом. Негативные явления в практике управления персоналом современных российских организаций.

Цели, задачи, функции УЧР в организации. Формула эффективности УЧР.

Менеджер по персоналу: миссия и профессиональные роли.

Исторические этапы развития управления персоналом. Эволюция подходов к управлению персоналом: экономический подход (концепция использования трудовых ресурсов), органический подход (концепции управления персоналом и управления человеческими ресурсами), гуманистический подход (концепция управления человеком).

Современные тенденции развития управления человеческими ресурсами.

Тема 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Понятие, цели, субъект, объект, принципы, методы УЧР. Виды и содержание принципов УЧР. Общие принципы менеджмента, специфические принципы УЧР, принципы реализации кадровых функций.

Система методов УЧР организации (административные, экономические и социально-психологические) и соотношение и взаимосвязь.

Аксиомы УЧР. Философия УЧР. Модели управления персоналом разных стран. Российская специфика философии управления персоналом.

Персонал и организационная культура как объект управленческой деятельности. Основные признаки и характеристики персонала. Общая характеристика организационной культуры.

Тема 3. Система стратегического управления человеческими ресурсами

Понятие, цели и функции системы управления персоналом (СУП). Субъекты СУП. Подсистема линейного руководства. Содержание функциональных подсистем СУП: подсистема планирования и маркетинга персонала, найма и учета персонала, трудовых отношений, условий труда, развития персонала, мотивации и стимулирования, обеспечивающие подсистемы.

Типология СУП по критериям специализации и централизации. Этапы формирования СУП. Факторы, определяющие развитие СУП организации.

Функциональное разделение труда в управлении персоналом: выполнение кадровых функций в организациях разного размера.

Роль и место кадровой службы в организации. Включение кадровой службы в руководство организацией как наиболее оптимальный вариант ее расположения. Цели, задачи, основные функции кадровой службы в современных условиях. Типовые подразделения кадровой службы организации. Кадровая служба организаций малого, среднего и крупного бизнеса. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб.

Стратегическое управление организацией: сущность, уровни, принципы. Этапы разработки и реализации стратегического управления персоналом. Кадровая стратегия и ее взаимосвязь со стратегией организации. Типы кадровых стратегий. Соотнесение жизненных циклов развития организации и кадровых стратегий. Современные HR-стратегии: самообеспечения, импорта, договорная, арендная, аутстаффинг, стратегия мобильного персонала.

Понятие кадровой политики. Место и роль кадровой политики в политике организации. Цель, задачи и принципы кадровой политики. Виды кадровой политики (по характеру реализации, по степени открытости). Этапы формирования кадровой политики. Основные направления кадровой политики. Положение о кадровой политике организации.

Тема 4. Технологии кадрового найма организации

Разница понятий: найм, набор, отбор персонала. Организация кадрового найма. Этапы набора персонала. Разработка требований к персоналу. Компетентностный подход в УЧР. Модель компетенций, профиль компетенций должности и профиль сотрудника. Понятие и виды компетенций: корпоративные, профессиональные, управленческие. Этапы и методы разработки модели компетенций. Преимущества внедрения модели компетенций.

Определение стратегии и источников привлечения персонала. Альтернативы найму. Внутренние и внешние источники набора: критерии выбора, преимущества и недостатки.

Понятие и принципы отбора персонала. Критерии отбора кандидатов на вакантные места. Субъекты кадрового отбора. Этапы и методы отбора персонала в организацию. Предварительная мини-беседа. Анализ документов, содержащих первичную информацию о кандидате (анкета, резюме, рекомендации). Собеседование: виды, структура, многоэтапное собеседование. Профессиональные испытания (тестирование, кейсы, деловые игры и пр.), нестандартные методы оценки. Assessment-Center как прогрессивный комплексный метод оценки персонала. Медицинский осмотр.

Оценка претендентов: сравнительная характеристика методов оценки кандидатов, форма оценки (оценочные листы). Окончательный выбор кандидата. Принятие решения по итогам отбора. Прием на работу и оформление трудового договора. Оценка эффективности кадрового найма.

Тема 5. Технологии адаптации персонала

Понятие и задачи профессиональной ориентации. Основные формы профориентационной работы: просвещение, информация, консультация, отбор. Роль профориентации в адаптационном процессе.

Понятие и цели трудовой адаптации. Виды адаптации персонала: профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, санитарно-гигиеническая, организационно-административная, экономическая. Факторы, определяющие эффективность трудовой адаптации. Этапы процесса адаптации: оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная профадаптация, функционирование. Механизм управления адаптацией: структурное закрепление функции, технологии адаптации, обеспечение адаптации. Разработка программы адаптации. Оценка по результатам адаптации.

Тема 6. Технологии деловой оценки персонала

Понятие, цели и задачи деловой оценки персонала. Сущность деловой оценки как инструмента развития персонала. Место деловой оценки в системе управления персоналом, ее связь с кадровыми функциями. Субъекты деловой оценки, методика оценки «360°» и условия ее внедрения.

Этапы деловой оценки персонала. Определение целей, категорий персонала, критериев и методов оценки, регламента оценочной процедуры, информирование

сотрудников, проведение оценки, итоги оценки и анализ ее результатов (группы риска и группы роста), принятие кадровых решений по результатам оценки.

Требования (условия эффективности) к системе деловой оценки персонала, типовые ошибки в оценке персонала. Организация и проведение аттестации персонала.

Тема 7. Технологии высвобождения персонала

Высвобождение и увольнение персонала: сущность понятий. Причины и методы увольнений. Общие основания прекращения трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Основания увольнения по инициативе работодателя. Выплата выходных пособий. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию). Моббинг персонала.

Комплексная программа кадровых мероприятий по высвобождению персонала при увольнении по инициативе сотрудника, по инициативе работодателя, при выходе на пенсию.

Тема 8. Технологии обучения персонала

Профессиональное развитие персонала: ключевые концепции. Цели, виды и формы обучения персонала. Принципы профессионального обучения сотрудников.

Основные этапы процесса планомерного обучения персонала. Определение потребности в обучении персонала. Формирование бюджета обучения; определение содержания программ; выбор методов обучения; проведение обучения; оценка эффективности обучения.

Условия и показатели эффективности обучения. Методы обучения на рабочем месте и с отрывом от производства. Коучинг как прогрессивный метод обучения. Специфика внутрифирменного обучения. Учебные центры и корпоративные университеты. Стимулирование персонала к обучению.

Тема 9. Технологии карьерного развития персонала

Содержание понятия «карьера». Виды и модели деловой карьеры. Этапы деловой карьеры. Управление карьерой: понятие, цели. Организационные условия карьерного роста. Мероприятия по управлению карьерой с точки зрения разных субъектов (руководитель, менеджер по персоналу, сотрудник). Планирование деловой карьеры персонала. Карьерный план организации. Карьерограмма. Индивидуальный план профессионального развития сотрудника. Принципы карьерной стратегии сотрудника.

Понятие, цели кадрового резерва. Типы кадрового резерва. Источники резерва кадров. Принципы формирования кадрового резерва. Способы выдвижения кандидатов в кадровый резерв. Этапы управления кадровым резервом. Анализ потребности в резерве. Комплектование резерва. Подготовка резерва: программы (общая, специальная, индивидуальная) и методы. Социально-психологическая подготовка резерва. Оценка готовности резервных кадров для назначений. Оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Тема 10. Технологии мотивации и стимулирования персонала

Понятие мотивации трудового поведения персонала. Мотивы поведения человека на рабочем месте. Разница понятий: мотив и стимул. Механизм мотивации. Классы и типы трудовой мотивации человека: избегательная (люмпенизированный тип) и достижительная (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский типы).

Стимулирование труда персонала: понятие, принципы эффективного стимулирования. Формы и виды стимулирования: материальное денежное и неденежное стимулирование (заработная плата, премии, социальный пакет); моральное; организационное (улучшение качества трудовой жизни, профессиональное развитие, участие в управлении).

Разработка системы стимулирования персонала организации. Построение мотивационных профилей организации и сотрудника.

Тема 11. Технологии управления поведением персонала

Роль организационной культуры в общем процессе управления персоналом. Разнообразие организационных культур. Факторы формирования организационной культуры. Принципы формирования и основные элементы механизма проектирования и управления организационной культурой.

Этика деловых отношений. Этические ценности организации. Профессиональная этика менеджера по персоналу. Моральный климат в организации. Разработка, внедрение и оценка эффективности этического (корпоративного) кодекса организации.

Конфликтологические основы управления персоналом. Понятие конфликта. Структура конфликта. Классификация конфликтов. Причины конфликтов: конструктивные и деструктивные конфликты. Фазы и этапы развития конфликта. Стили поведения в конфликте. Виды деятельности по управлению конфликтами: профилактика и предупреждение, стимулирование, регулирование и разрешение. Стресс на работе: понятие и причины возникновения. Профилактика стрессовых ситуаций. Индивидуальные и коллективные трудовые споры: понятие, порядок рассмотрения и разрешения.

Основы командного менеджмента. Группа как объект управления и основа организации. Понятие, типология, факторы и методы формирования команд, ролевая структура команды. Технологии управления командой. Лидерство. Условия эффективности командной работы.

4. Тематический план курса

Темы	Всего часов	Формы занятий		
		Лекции	Практические занятия	Самост. работа
Семестр 7				
Тема 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления	14	1	1	12
Тема 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	14	1	1	12
Тема 3. Система стратегического управления человеческими ресурсами	16	1	1	14
Тема 4. Технологии кадрового найма организации	14	1	1	12
Тема 5. Технологии адаптации персонала	14	1	1	12
Тема 6. Технологии деловой оценки персонала	17	2	1	14
Тема 7. Технологии высвобождения персонала	14	1	1	12
Подготовка к зачету	4			4
ВСЕГО	108	8	8	92
Семестр 8				

Тема 8. Технологии обучения персонала	26	2	2	22
Тема 9. Технологии карьерного развития персонала	21	1	1	19
Тема 10. Технологии мотивации и стимулирования персонала	28	2	2	24
Тема 11. Технологии управления поведением персонала	24	1	1	22
Подготовка к экзамену	9			9
ВСЕГО	108	6	6	96
ИТОГО	216	14	14	188

5. Виды учебной деятельности

ЛЕКЦИИ

7 СЕМЕСТР

Лекция 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления (1 час)

План

1. Понятие «управление человеческими ресурсами» (УЧР). Роль и значение УЧР в общей системе управления.
2. Цели, задачи, функции УЧР в организации.
3. Менеджер по персоналу: миссия и профессиональные роли.
4. Исторические этапы развития сферы управления персоналом.
5. Современные тенденции развития управления человеческими ресурсами.

Лекция 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами (1 час)

План

1. Понятие, цели, субъект, объект, принципы, методы УЧР.
2. Виды и содержание принципов УЧР.
3. Система методов УЧР.
4. Аксиомы и философия УЧР.
5. Персонал и организационная культура как объект управленческой деятельности.

Лекция 3. Система стратегического управления человеческими ресурсами (1 час)

План

1. Понятие, цели и функции системы управления персоналом (СУП).
2. Типология СУП по критериям специализации и централизации.
3. Функциональное разделение труда в управлении персоналом: выполнение кадровых функций в организациях разного размера.
4. Роль и место кадровой службы в организации. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб.
5. Этапы разработки и реализации стратегического УЧР.
6. Типы кадровых стратегий. Современные HR-стратегии.
7. Понятие кадровой политики. Цель, задачи, принципы и виды кадровой политики.
8. Этапы формирования и основные направления кадровой политики.

Лекция 4. Технологии кадрового найма организации (1 час)

План

1. Организация кадрового найма.
2. Компетентностный подход в УЧР.
3. Определение стратегии и источников привлечения персонала.
4. Понятие, принципы и критерии отбора персонала.
5. Этапы и методы отбора персонала в организацию.
6. Оценка эффективности кадрового найма.

Лекция 5. Технологии адаптации персонала (1 час)

1. Понятие и задачи профессиональной ориентации.
2. Понятие и цели трудовой адаптации.
3. Виды адаптации персонала.
4. Факторы, определяющие эффективность трудовой адаптации.
5. Этапы процесса адаптации.
6. Механизм управления адаптацией.

Лекция 6. Технологии деловой оценки персонала (2 часа)

1. Понятие, цели и задачи деловой оценки персонала.
2. Этапы деловой оценки персонала.
3. Критерии и методы деловой оценки персонала.
4. Условия эффективности деловой оценки персонала.
5. Организация и проведение аттестации персонала.

Лекция 7. Технологии высвобождения персонала (1 час)

1. Высвобождение и увольнение персонала: сущность понятий.
2. Причины и методы увольнений.
3. Общие основания прекращения трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом РФ.
4. Основания увольнения по инициативе работодателя.
5. Расторжение трудового договора по инициативе работника.
6. Комплексная программа кадровых мероприятий по высвобождению персонала.

8 СЕМЕСТР

Лекция 8. Технологии обучения персонала (2 часа)

1. Профессиональное развитие персонала: ключевые концепции.
2. Цели, виды и формы обучения персонала.
3. Принципы профессионального обучения сотрудников.
4. Основные этапы и методы процесса планомерного обучения персонала.
5. Условия и показатели эффективности обучения.
6. Специфика внутрифирменного обучения.
7. Учебные центры и корпоративные университеты.

Лекция 9. Технологии карьерного развития персонала (1 час)

1. Содержание понятия «карьера». Виды и модели деловой карьеры.
2. Этапы деловой карьеры.
3. Управление карьерой: понятие, цели, организационные условия карьерного роста.
4. Планирование деловой карьеры персонала. Карьерный план организации. Карьерограмма.
5. Понятие, цели кадрового резерва. Типы кадрового резерва.
6. Этапы управления кадровым резервом.

Лекция 10. Технологии мотивации и стимулирования персонала (2 часа)

1. Понятие мотивации трудового поведения персонала. Механизм мотивации.
2. Классы и типы трудовой мотивации человека.
3. Стимулирование труда персонала: понятие, принципы эффективного стимулирования.
4. Формы и виды стимулирования.
5. Разработка системы стимулирования персонала организации.
6. Построение мотивационных профилей организации и сотрудника.

Лекция 11. Технологии управления поведением персонала (1 час)

1. Роль организационной культуры в общем процессе управления персоналом.
2. Механизм управления организационной культурой.
3. Разработка этического (корпоративного) кодекса организации.
4. Конфликтологические основы управления персоналом.
5. Основы командного менеджмента.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

7 СЕМЕСТР

Практическое занятие 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Роль и место управления человеческими ресурсами (УЧР) в общем процессе управления. Понятие и цели УЧР.
2. Историческая эволюция кадрового менеджмента. Управление человеческими ресурсами: характерные черты и особенности по сравнению с традиционной системой управления персоналом.
3. Персонал и организационная культура как объект управления.
4. Менеджер по персоналу (HR-менеджер): особенности профессии.
5. Современные проблемы и тенденции развития УЧР.

Доклады

Задания:

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Заполните пропуски в таблице. Укажите основные парадигмы в сфере УП в зависимости от объекта управления.

Парадигмы управления людьми в организации (В.Р.Веснин)

Парадигма	Объект управления
	Наем, повышение квалификации, первичное обучение, оценка перемещения, увольнение
	+ формирование благоприятного морально-психологического климата + налаживание социального партнерства
	+ развитие работников + управление межличностными отношениями
	+ управление командной работой

Задание 3. Проведите сравнительный анализ основных идей традиционного управления персоналом и современного (прогрессивного), заполнив пробелы в таблице. Если считаете нужным, продолжите заполнение таблицы на основе самостоятельно сформулированных параметров.

Сравнительная характеристика традиционного и прогрессивного управления персоналом

Параметр сравнения	Традиционная кадровая политика (управление кадрами)	Современная кадровая политика (управление человеческими ресурсами)
<i>Среда</i>	Организация, регион. Индустриальное общество	
<i>Организационные структуры, коммуникации</i>	Бюрократические, иерархические, вертикальные	
<i>Состав и специализация персонала</i>		Много(интер)национальный, разнообразный, комплексные специалисты
<i>Основной фактор конкурентного преимущества</i>	Материальные и финансовые активы (капитал)	
<i>Кадровая политика</i>	Пассивная, следует за производственной политикой, является ее инструментом	
<i>Приоритеты в кадровой политике</i>		Определяются интересами и нуждами персонала, задачами осуществления изменений
<i>Восприятие персонала работодателем</i>	Персонал – рабочая сила, фактор производства, требующий «человеческого отношения»	
<i>Организационная культура</i>	Второстепенный фактор	
<i>Обучение</i>	Фрагментарное индивидуальное повышение квалификации	
<i>Расходы на персонал</i>		Инвестиции
<i>Мотивация</i>	Преимущественно экономическая	
<i>Характер взаимоотношений</i>	Конфронтация, «сосуществование»	

<i>Цели работодателей и сотрудников</i>		Направлены на достижение общего результата в интересах каждого
<i>Принятие кадровых решений</i>		Открытое
<i>Преобладающая форма организации труда</i>	Индивидуальная	
<i>Дисциплина и контроль</i>	Высокий уровень, жесткость, осуществляются руководством	
<i>Стиль управления</i>	Преобладает авторитарный, основанный на строгой вертикали власти, управленческие решения принимаются без учета мнения подчиненных	
<i>Основной субъект кадровой политики</i>		Кадровая служба и руководство организации всех уровней (интеграция)
<i>Целевая направленность работников кадровой службы</i>	Локальные, оперативные задачи	
<i>Роль и статус кадровой службы</i>	Вспомогательное подразделение. Ее статус невысок, работа в кадровой службе не престижна	
<i>Конечные цели кадровой политики</i>		Достижение итоговых результатов организации: конкурентоспособности, рентабельности, выживания, развития, конкурентных преимуществ, гибкости и адаптивности

Задание 4. (аналитическое) В соответствии с параметрами сравнения традиционной и прогрессивной модели УП (см. задание 3) дайте характеристику сферы УП любой известной вам организации (возможно, где Вы проходили практику); сделайте вывод о преобладании той или иной модели; дайте общую оценку эффективности УП данной организации. Результаты оформите в виде презентации.

Задание 5 (аналитическое). Раскройте содержание основных современных проблем УП, представленных на схеме. Предложите направления их преодоления в соответствии с основными тенденциями развития сферы УП.



Темы докладов

- Теория человеческого капитала как основа концепции управления человеческими ресурсами.
- Профессиональный портрет менеджера по персоналу.

Литература

Основная: 1, 2, 5.

Дополнительная: 4, 29, 34, 46, 49, 56, 59, 62.

Практическое занятие 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Философия и концепция УЧР. Национальные модели УЧР разных стран и российская специфика.
2. Аксиомы и принципы УЧР.
3. Методы УЧР.

Доклады

Задания:

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Проведите сравнительный анализ моделей УЧР разных стран. Результаты сравнения оформите в таблице.

Сравнение национальных моделей УЧР разных стран

Критерий сравнения	Американская модель	Европейская модель	Японская модель	Российская модель

Задание 3. Решите кейсы. Определите, к какому методу УП относится то или иное решение каждого кейса. Укажите принципы УП, используемые в данных решениях.

➤ **Кейс 1:** Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.

2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.

3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.

4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

➤ **Кейс 2:** Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

➤ **Кейс 3:** В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

➤ **Кейс 4:** Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

➤ **Кейс 5:** Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как Вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

➤ **Кейс 6:** Вы – начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом – ведь это их работа.
3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).
4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

➤ **Кейс 7:** Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.
4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Темы докладов

- Национальные модели управления персоналом разных стран: особенности и сравнительный анализ.
- Специфика русской трудовой культуры.

Литература

Основная: 1–5.

Дополнительная: 4, 34, 46, 49, 126, 183, 215.

Практическое занятие 3. Система стратегического управления человеческими ресурсами (1 час)

Деловая игра

«Моделирование системы управления человеческими ресурсами организации»

Описание деловой игры

Основной задачей деловой игры является углубление знаний и формирование практических навыков студентов по созданию основ системы управления персоналом – СУП – организации (ее кадровой службы и системы стратегического управления) в процессе ее моделирования.

Состав участников игры:

Рабочие группы (3–5 человек) – формируются по желанию студентов, в каждой группе выбирается ее руководитель.

Экспертная группа: формируется из руководителей рабочих групп. На протяжении всего хода игры члены экспертной группы отслеживают текущую работу каждой из групп в соответствии с критериями оценки деловой игры (оценочный лист). Экспертная группа активно участвует в завершающем этапе деловой игры – в ходе презентации итогов работы, где является основным инициатором обсуждения работы каждой из групп (задает вопросы) и подводит итоги.

Ход деловой игры:

– работа в группах по моделированию СУП организации. По результатам должен быть составлен пакет документов и подготовлена презентация.

– презентация результатов работы групп, их оценка, подведение итогов Деловой игры.

На практическом занятии происходит презентация результатов работы. Все задания выполняются в процессе самостоятельной работы студентов.

«Моделирование кадровой службы организации»

Каждая рабочая группа самостоятельно определяет специфику деятельности и организационно-правовую форму моделируемой организации. Это может быть:

- ✓ (не)коммерческая организация
- ✓ орган государственного или муниципального управления.

Организация должна быть достаточно большой, чтобы была возможность создания разветвленной кадровой службы (состоящей из нескольких структурных единиц).

Задания для рабочих групп:

1. Дать общую характеристику организации и ее деятельности с обязательным изложением следующих аспектов:

- ✓ название, логотип и слоган;
- ✓ организационно-правовая форма;
- ✓ сфера деятельности, наименование продукции/услуг;
- ✓ миссия и видение (стратегия) организации;
- ✓ стадия развития организации, время существования;
- ✓ территориальный охват, наличие филиалов;
- ✓ общая численность персонала.

2. Смоделировать оргструктуру организации и определить место в ней подразделения по УП (далее – кадровой службы). Оно может иметь разные названия: кадровый департамент, HR-департамент, кадровое управление, служба по управлению персоналом и т.п. Перечислить факторы данного местоположения.

3. Смоделировать структуру кадровой службы (отделы, бюро, сектора, группы и т.п.) с указанием основных функций её подразделений. В том числе, необходимо указать возможные перспективные структурные единицы, должностные лица кадровой службы

и/или сформулировать предложения по закреплению новых функций по УП за уже существующими, с учетом стратегии развития организации.

4. Разработать штатное расписание кадровой службы.

5. Распределить между членами рабочей группы основные кадровые должности, в том числе руководителя кадровой службы.

6. Разработать Положение о кадровой службе и Положение о любой структурной единице кадровой службы (например, Положение об отделе обучения).

7. Разработать должностные инструкции для каждого из членов группы в соответствии с их должностями.

Результатом игры по завершению первого семинара должно стать выполнение всех заданий в «черновом» варианте.

Для повышения уровня индивидуальной и командной ответственности в процессе деловой игры каждая рабочая группа заполняет **матрицу ответственности** членов группы по выполнению 13 блоков заданий (см. перечень пакета документов) .

Условные обозначения зон ответственности (выполняемых членами группы функций при выполнении заданий):

О – ответственен за окончательное выполнение задания (для каждого задания указывается только один ответственный);

Р – руководит работой группы по выполнению задания;

И – предоставляет исходные данные, информацию для выполнения задания;

Оф. – оформляет задание;

Т – технический исполнитель;

К – идейный вдохновитель, креативщик, подает творческие идеи;

Г – готовит конечный вариант задания.

Возможно разделение заданий на несколько частей, выработка своих дополнительных условных обозначений.

*Матрица ответственности рабочей группы «Х»
(указывается название моделируемой организации/органа власти)*

Задание	ФИО, должности членов группы			
	Петрова О.А., директор по персоналу	Опалева Е.С., начальник отдела по развитию персонала	Сидоров Г.А., начальник отдела оплаты труда и стимулиро- вания	Печкин С.С., тренинг- менеджер
1. Общая характеристика моделируемой организации. Слоган. Логотип	Р, К, О	Г, Оф.	И, К	И, Т
2. Организационная структура моделируемой организации	К, И	И, Оф., Г,	Р, О	И, Т
3. ...				

«Разработка кадровой политики и планирования организации»

Задания для рабочих групп:

1. Определить кадровую стратегию, исходя из стратегии развития организации. Указать вид кадровой стратегии. Показать взаимосвязь стратегии организации и кадровой стратегии.
2. Разработать базовые положения кадровой политики организации и оформить их в документе «Положение о кадровой политике». Указать вид кадровой политики.
3. Разработать тактический (на 2-3 года) и оперативный (на 1 год) кадровый план по одному из направлений кадровой политики.
4. Разработать комплекс антикризисных мер кадровой политики для моделируемой организации.
5. Дать общую оценку состояния сферы УП на данном этапе развития организации и обозначить основные перспективные направления кадровой работы (исходя из «слабых мест»).

Презентация результатов Деловой игры

1. Презентация и оценка результатов рабочих групп
 - ✓ по очереди каждая рабочая группа излагает результаты;
 - ✓ дискуссионное обсуждение (ответы на вопросы, критические замечания и т.п.), в котором участвуют все студенты, в первую очередь члены экспертной группы;
 - ✓ заполнение оценочных листов.
2. Подведение итогов деловой игры в форме свободного обсуждения, внесение предложений по ее совершенствованию.

Подготовка

I) Оформление пакета документов

(пакет документов и сдается преподавателю в печатном и электронном виде)

Основные разделы:

1. Общая характеристика моделируемой организации. Слоган. Логотип.
2. Организационная структура моделируемой организации
3. Организационная структура кадровой службы.
4. Штатное расписание кадровой службы.
5. Положение о кадровой службе.
6. Положение о структурном подразделении кадровой службы.
7. Должностные инструкции сотрудников кадровой службы (на каждого из членов группы).
8. Кадровая стратегия (может входить в документ о кадровой политике).
9. Положение о кадровой политике организации.
10. Тактический кадровый план.
11. Оперативный кадровый план.
12. Комплекс антикризисных мер кадровой политики.
13. Общая оценка состояния сферы УП на данном этапе развития организации и основные перспективные направления дальнейшей кадровой работы.
14. Матрица ответственности рабочей группы.

II) Подготовка презентации

Содержание презентации строится, исходя из общей логики работы двух семинаров (представляются ключевые результаты работы в соответствии с основными разделами пакета документов).

Критерии оценки итогов работы:

- ✓ наличие полного пакета документов и презентации с основными результатами выполненной работы;
- ✓ участие всех членов группы с указанием индивидуальной ответственности за выполнение того или иного задания (матрица ответственности);
- ✓ соблюдение временного регламента (10–15 минут на группу)

- ✓ полнота и логика изложения (представление результатов каждого этапа работы и общего результата);
- ✓ уровень теоретических и практических знаний и навыков по теме, владение материалом;
- ✓ оформление (наличие схем, таблиц и т.п.);
- ✓ стиль презентации (эмоциональность, яркость и т.п.);
- ✓ ответы на вопросы;
- ✓ предоставление обратной связи (что каждому участнику дала деловая игра).

* *Поощряется творческий подход*: новизна идей, нестандартность мышления, оригинальность презентации и т.п.

Оценочный лист

Критерий оценки Шкала оценки: max–min 5–1	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4	Группа 5
1. Результативность (качество выполненной работы)					
2. Уровень знаний, практических навыков по теме					
3. Содержательность (наличие всех основных элементов работы)					
4. Логика, четкость изложения информации					
5. Культура представления результатов работы					
6. Насколько была интересна, познавательна (полезна) презентация в целом					
7. Оформление презентации					
8. Командный подход (индивидуальная и групповая ответственность)					
9. Отношение к работе					
10. Творческий подход (оригинальность, новизна и т.п.)					
Итог (сумма баллов)					
Укажите участника группы (если таковой есть), который, на Ваш взгляд, достоин дополнительного поощрения (фамилия, имя)					

Литература

Основная: 2–6.

Дополнительная: 4, 5, 18, 23, 34, 39, 46, 49, 55, 62.

Практическое занятие 4. Технологии кадрового найма организации (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Процесс набора: понятие, этапы, источники.
2. Понятие, участники и критерии отбора.

3. Этапы и методы отбора.
4. Нормативно-правовая база найма:
 - индивидуальный трудовой договор
 - коллективный договор, соглашение
 - служебный контракт

Доклады

Задания:

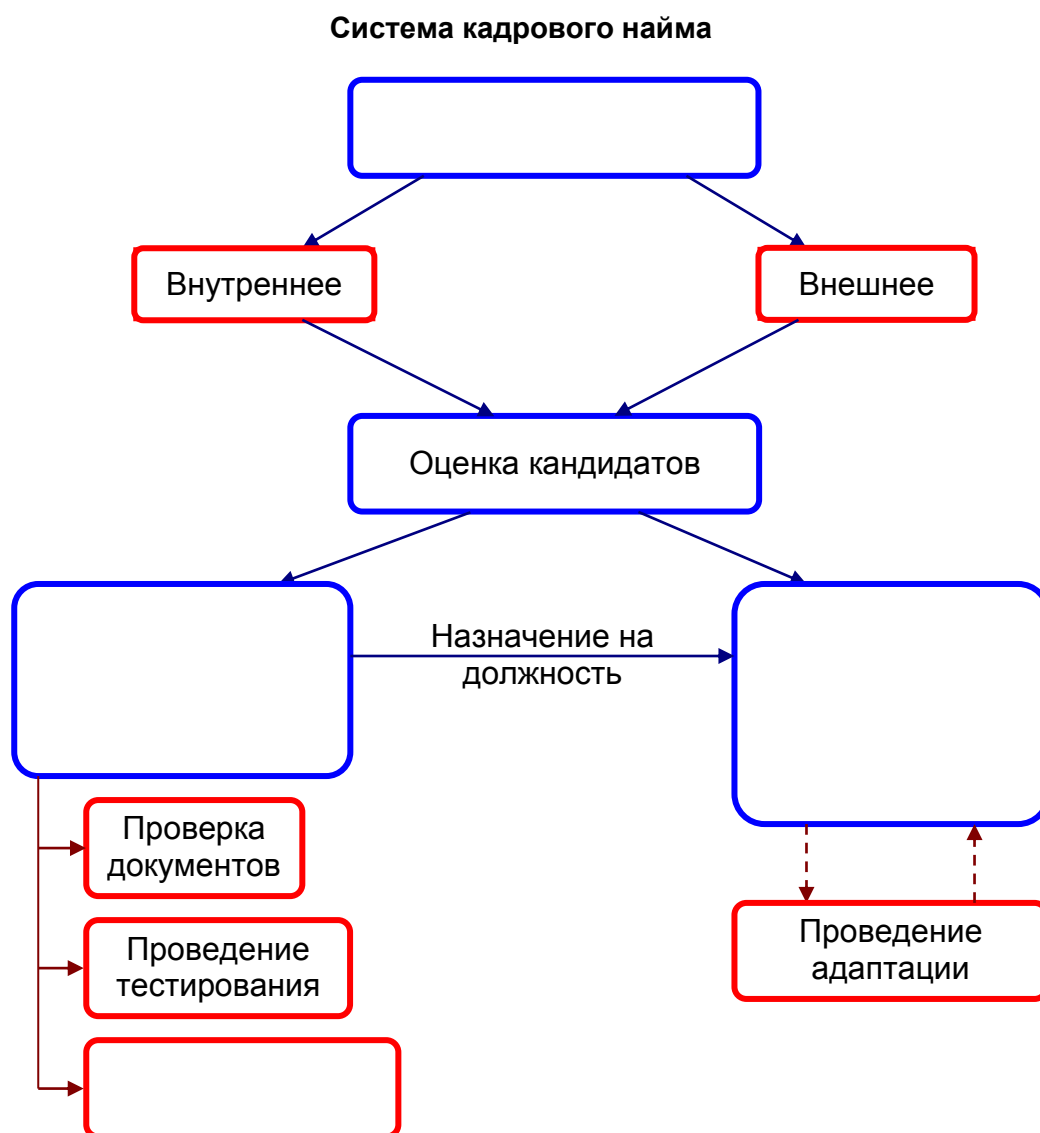
Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Заполните таблицу.

Преимущества и недостатки источников набора персонала

Источники набора персонала	Преимущества	Недостатки
<i>Внутренние</i>		
<i>Внешние</i>		

Задание 4. На основе анализа процесса найма, заполните недостающие элементы схемы.



Деловая игра «Организация кадрового собеседования»

Описание деловой игры

Основной задачей деловой игры является формирование системы знаний студентов по теме кадрового найма и приобретение практических навыков по организации и проведению собеседования с кандидатом на вакантную должность.

Состав участников игры:

Рабочие группы (3–5 человек) – формируются по желанию студентов, группа делится на 2 подгруппы:

- одна подгруппа выступает в роли сотрудников кадровой службы которые разрабатывают и проводят кадровое собеседование,
- вторая подгруппа выступает в роли кандидатов на вакантную должность, заполняет анкету, готовится к кадровому собеседованию, помогает первой подгруппе в его разработке.

Задания для рабочих групп:

1. Определить любую вакантную должность сферы управления персоналом организации.
2. Разработать профиль компетенций для данной должности.
3. Разработать и оформить рекламное объявление для вакантной должности.
4. Разработать анкету кандидата на вакантную должность (студенты – кандидаты – заполняют ее до проведения собеседования, чтобы у проводящих собеседование была возможность использовать эту информацию в процессе проведения собеседования). Для коммерческих организаций составляется анкеты свободной формы, для органов государственного и муниципального управления – возможная модификация формы Анкеты, утвержденной Постановлением Правительства РФ.
5. Выбрать из профиля компетенций 2-3 компетенции, которые будут выявляться на собеседовании, и разработать для них соответствующие методы оценки (вопросы, тесты, заданий, кейсы и др.).
6. Разработать оценочные листы для оценки кандидатов на вакантную должность.
7. Разработать общую структуру кадрового собеседования на вакантную должность и подготовить элемент его проведения (включающий оценку выбранных компетенций) для иллюстрации на семинарском занятии.

Ход семинарского занятия

- По очереди каждая рабочая группа показывает элемент проведения кадрового собеседования;
- обсуждение результатов работы каждой группы;
- подведение итогов деловой игры в форме свободного обсуждения, внесение предложений по ее совершенствованию.

Оформление пакета документов

По итогам семинара готовится пакет документов (сдается преподавателю в печатном и электронном виде):

Основные разделы:

1. Объявление о вакансии на должность.
2. Анкета кандидата на вакантную должность.
3. Профиль компетенций должности.
4. Оценочный лист кандидата на вакантную должность.
5. Этапы проведения собеседования, включая основные методы оценки кандидата на вакантную должность.

6. «Положение о найме персонала организации».
7. Резюме (реальное) каждого студента на любую желаемую должность.
8. Трудовой договор на каждого члена рабочей группы в соответствии с должностью, занимаемой в моделируемой организации.
9. Матрица ответственности рабочей группы.

Темы докладов и рефератов

- Проведение кадрового собеседования.
- Нестандартные методы найма
- «Как правильно написать резюме».

Литература

Основная: 1, 2, 5, 6.

Дополнительная: 8, 11, 24, 36, 42, 48, 56, 61, 64.

Практические занятия 5–6. Технологии адаптации и деловой оценки персонала (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Профориентация персонала.
2. Адаптация: сущность, задачи, виды, условия эффективности.
3. Управление процессом адаптации персонала: этапы, механизмы, документы.
4. Испытание и адаптация в органах власти.
5. Деловая оценка персонала: сущность, уровни, задачи, этапы.
6. Основные требования и условия эффективной организации деловой оценки.
7. Показатели и методы деловой оценки.
8. Аттестация: типы, виды, цели, этапы.
9. Особенности деловой оценки государственных служащих: аттестация, квалификационный экзамен

Доклады

Задания:

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Заполните таблицу, раскрывая содержание основных видов адаптации персонала.

Виды адаптации персонала

Вид адаптации	Содержание адаптации
1. Профессиональная	

Задание 3 (аналитическое задание). Заполните лист прохождения испытания, отразив специфику содержания адаптации новых сотрудников (для любой должности)

Лист прохождения испытания Общая информация о сотруднике

Ф.И.О. сотрудника	
Подразделение	
Должность	
Дата окончания испытания	

Задачи, поставленные на срок испытания (заполняется
непосредственным руководителем)

№ п/п	Задачи	Сроки выполнения	Самооценка	Оценка руководителя

Оценка результата

«0 – ниже ожиданий	«1» – соответствует ожиданиям	«2» – выше ожиданий
--------------------	-------------------------------	---------------------

Комментарии (заполняется сотрудником)

Решение (заполняется вышестоящим руководителем)

Прохождение испытательного срока	Прохождение испытательного срока с повышением в должности	Расторжение трудового договора	Другое

Подпись непосредственного руководителя _____

Подпись вышестоящего руководителя _____

Подпись директора по персоналу _____

Дата «___»

Задание 4. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопрос: «Что случилось с Дмитрием?». Перечислите ошибки, допущенные в ходе проведения оценки. Диана только что завершила обсуждение с одним из своих сотрудников результаты его аттестации и расстроилась. Она сказала другому начальнику за обедом, что сегодня оценивала Дмитрия. «Я должна была отозвать его с собрания, на котором обсуждался бюджет, т. к. помнила, что все аттестации я должна была провести сегодня. Трудно было поверить в его реакцию. Он сказал, что у него не было времени на подготовку, и требовал от меня примера, подтверждающего каждое критическое замечание с моей стороны. Все, что он сделал, это фактически раскритиковал мои позиции по нескольким вопросам. Я сказала ему о некоторых аспектах в его работе, которые мне не нравились и даже была настолько добра, что попросила его исправить ошибки. Все, что я получила в ответ - злость и молчание. Вы можете подумать, что он должен был быть благодарен за отклик, но мне кажется, что люди сейчас не особенно стремятся к совершенствованию. В целом он не плохой работник, но он был очень расстроен во время аттестации. Как вы считаете, что с ним случилось?»

Задание 5. Разработайте оптимальную схему организации оценочной процедуры в организации.

Задание 6 (аналитическое) Практическое задание для работы в группах: выберите одну из групп показателей (критериев) деловой оценки (для любого сотрудника), разработайте методику ее оценки в целом (предложите все возможные методы), по одному из методов предложите конкретный вариант оценки любого показателя (профессионального, делового, личностного), например, форму оценочного листа для оценки дисциплинированности сотрудника; практическое задание, ситуацию для определения лидерских качеств; задание на разработку проекта, дающего возможность оценить какое-нибудь профессиональное умение; форму отзыва руководителя по оценке профессиональных качеств подчиненного и т.д.).

Темы докладов

- Социально-психологическая адаптация новых сотрудников.

- Испытательный срок в процессе адаптации нового сотрудника.
- Методика «360°» и перспективы ее внедрения в организациях.
- Актуальность внедрения общественной оценки деятельности сотрудников, работающих с клиентами.

Литература

Основная: 1–5.

Дополнительная: 4, 18, 22, 28, 34, 46, 53.

Практическое занятие 7. Технологии высвобождения персонала (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация методов увольнения персонала.
2. Правовые основы увольнения сотрудников.
3. Управление высвобождением персонала.

Доклады

Задания:

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Раскройте содержание правовых основ увольнения сотрудников, проанализировав положения Трудового кодекса РФ 2001 г. (Часть третья, раздел III, глава 13: «Прекращение трудового договора»). Приведите примеры. Результаты оформите в виде таблицы.

Основания прекращения трудового договора

Основание	Пример

Задание 3. Заполните таблицу, включив в нее не менее 10 реальных примеров увольнений по результатам нарушений трудового поведения из российской практики.

Увольнения по результатам нарушений трудового поведения

Вид нарушения	Нормативно-правовой акт, статья	Пример нарушения	Результат (наказание)

Задание 4 (аналитическое задание). Опишите систему мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками.

- увольняющимися по собственному желанию
- увольняющимися по инициативе работодателя
- выходящими на пенсию

Результаты оформите в виде презентации.

Задание 5. Кейс. Вы руководитель структурного подразделения органа местного самоуправления. В целях оптимизации штатной численности муниципальных служащих принято решение о сокращении нормативной штатной численности органа власти, в котором вы работаете. В возглавляемом вами структурном подразделении подлежит сокращению один из трёх специалистов (табл.). Вам необходимо дать предложение главе администрации по кандидатуре на увольнение в связи с сокращением штатной численности.

Задание

1. Выбрать кандидата на увольнение в связи с сокращением штатной численности и аргументировать своё решение.

2. Составить план действий руководителя структурного подразделения по максимальному снижению конфликтности ситуации, связанной с увольнением сотрудника.

Список кандидатов на увольнение в связи с сокращением штатной численности подразделения

№ п/п	ФИО	Возраст (лет)	Стаж муниципальной службы (лет)	Примечание	Аргументы в пользу увольнения (не менее трех)	План действия руководителя
1	Сидорова Н. Н.	25	2	Получает второе высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»		
2	Кузнецова С. С.	37	12	Проживает в пригороде	-----	-----
3	Павлов И. И.	49	25	Военный пенсионер	-----	-----

Вопросы

1. Оценить кадровую ситуацию в органах государственной гражданской службы Свердловской области.

2. Перечислить основания расторжения служебного контракта и меры социальной поддержки увольняющихся сотрудников.

Темы докладов и рефератов

- Программа работы с сотрудниками, выходящими на пенсию.
- Увольнение «по суду».

Литература

Основная: 1, 2, 5, 6.

Дополнительная: 4, 15–17, 26–29, 34, 46, 49, 54, 59.

8 СЕМЕСТР

Практическое занятие 8. Технологии обучения персонала (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Обучение персонала: методологическая основа, цели, виды, направления.
2. Условия эффективности и основные этапы планомерного обучения.
3. Методы обучения.
- 4.

Доклады

Задания:

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Проведите сравнительный анализ основных форм и методов обучения персонала в организации, заполните таблицу.

Анализ форм и методов обучения персонала

Форма обучения	Методы обучения	Преимущества	Недостатки
<i>Внутренне обучение</i>			
<i>Внешнее обучение</i>			

Задание 3. Заполните недостающие этапы обучения в схеме его организации.



Задание 4. Подготовьтесь к проведению деловой игры по обучению персонала.

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга — дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
 - широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
 - частые инновации;
 - интенсивная рекламная и торговая деятельность;
 - ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
 - техническое превосходство;
 - высочайший имидж и репутация;
 - концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;

- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент и обучения.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начиная с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо рекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании — 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции — лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет Высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера — в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен,

исполнителен. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Стараются быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях - деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 3) директор и его первый заместитель; зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения.

Каждая подгруппа должна решить определенные задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению; при этом необходимо взаимное согласование процесса обучения на всех этапах.

1 группа. Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала. Согласовать с менеджерами по персоналу отдела обучения.

2 группа. Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, порученные знания; во-вторых, эффективность преподавания. Согласование с топ-менеджерами.

3 группа. Директор и его первый заместитель: установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; установить ограничения процесса обучения (по срокам, финансированию и т.п.); рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации.

Темы докладов

- Коучинг как современный подход к обучению персонала организации.
- Дистанционное обучение: содержание и эффективность.
- Тренинги в системе обучения персонала.

Литература

Основная: 2–6.

Дополнительная: 4, 17–19, 25, 31, 34, 46, 49, 54, 58, 62.

Практическое занятие 9. Технологии карьерного развития персонала (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие, типы и этапы карьеры.
2. Управление деловой карьерой.
3. Понятие, цели, типы кадрового резерва.
4. Этапы управления кадровым резервом.

Доклады

Задания:

Задание 1. Составьте глоссарий по теме.

Задание 2. Раскройте содержание этапов и методов формирования кадрового резерва

Этапы формирования кадрового резерва

Этап кадрового резерва	Методы работы с кадровым резервом

Задание 3. Решите кейсы.

Кейс 1. Анализ ситуации «Разработка кадровых программ для реализации целей кадровой политики».

В администрации региона Н. и его управлениях наблюдается хронический дефицит профессиональных служащих. В структуре возрастного состава служащих молодые специалисты в возрасте до 30 лет занимают всего 5 % от общего количества работающих. В то же время процент служащих в возрасте старше 55 лет составляет 40 %. Существует угроза преемственности кадров. Опытные специалисты, работающие на предприятиях, которые могли бы работать в отраслевых комитетах, не идут на муниципальную службу из-за низкой заработной платы. Перспективные выпускники школ уезжают из города, поступают в вузы и остаются в крупных городах, даже испытывая проблемы с жильем.

Новое руководство Городской думы поставило перед главой муниципального образования и аппаратом задачу – разработать программу кадровой политики муниципального образования Н. Предполагается достижение следующей цели: создать условия для закрепления работающих в администрации профессиональных специалистов и привлечения новых специалистов.

Задачи, которые должны найти отражение в программе:

- привлечение квалифицированных кадров за счет внешних источников;
- создание условий для закрепления специалистов в администрации региона;
- постоянное повышение уровня профессиональной компетентности служащих.

Также перед разработчиками поставлена задача – разработать критерии эффективности и результативности труда служащих в рамках программы кадровой политики.

Вопросы

1. Какие мероприятия вы можете предложить для решения каждой задачи

программы кадровой политики муниципального образования Н.?

2. Какие критерии эффективности и результативности труда служащих в рамках программы кадровой политики региона вы можете предложить?

Кейс 2. Анализ ситуации «Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего». Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.

Вопросы

1. Предложите примерный план работы с кандидатом, включенным в резерв.

2. Предложите аспекты, по которым можно провести проверку способностей и качеств этого кандидата.

3. Какие инструменты (деловые игры, практические задания, тесты, иные формы) можно использовать при работе с кандидатом?

Задание 4 (аналитическое задание). Разработайте возможный индивидуальный план развития сотрудника, входящего в резерв управленческих кадров.

Задание 5 (аналитическое). Разработайте карьерный план моделируемой организации, используя приведенный пример.



Задание 6. Схематично отобразите возможный типовой карьерный путь сотрудника, отталкиваясь от низовой должности. Ориентируйтесь на предложенный вариант карьерного плана, предусмотрите возможность его оптимизации.

Карьерный план сотрудника

Траектория карьерного роста по должностям	Группа	Категория	Квалификационные требования	Необходимое профессиональное развитие для замещения должности

Задание 7. Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера после окончания высшего учебного заведения. Результаты оформите в виде схемы.

Темы докладов

- Женская карьера: препятствия и преимущества.
- Персональная карьерная стратегия.
- Как построить карьеру на государственной службе?
- Обучение сотрудника, состоящего в кадровом резерве.

Литература

Основная: 2–4, 6.

Дополнительная: 4, 16, 19–21, 30, 34, 46, 49, 53, 59, 66.

Практическое занятие 10. Технологии мотивации и стимулирования персонала (2 часа)

Вопросы для обсуждения:

1. Механизм мотивации и стимулирования.
2. Формы и методы стимулирования персонала.
3. Разработка системы мотивации в организации.

Доклады

Задания:

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Разработайте анкету для определения мотивационного профиля сотрудника и проведите диагностику эффективности системы стимулирования организации (на примере сотрудников одного подразделения).

Задание 3. Укажите основные группы методов стимулирования, приведите примеры из опыта стимулирования любой организации. Заполните таблицу.

Стимулирование персонала

Форма стимулирования	Методы стимулирования	Примеры

Задание 4 (аналитическое). Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Описание ситуаций

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:
 - место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
 - участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы:
 - формулировка проблемы;
 - причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников):
 - выявление потребностей работников;
 - определение иерархии потребностей;
 - анализ изменения потребностей;
 - «потребности — стимулы»;
 - стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации:
 - создание условий, отвечающих потребностям;
 - обеспечение вознаграждения за результаты;
 - создание уверенности в возможности достижения цели;
 - создание впечатления от ценности вознаграждения.
6. Управление мотивацией:
 - контроль за ходом мотивационного процесса;
 - сравнение полученных результатов с требуемыми;
 - корректировка стимулов.

Задание 5 (аналитическое). Проведите диагностику собственного мотивационного типа по двум методикам: Р.Шейла, П.Мартин и В.И. Герчикова.

Разработка мотивационного профиля

№ пп	Значение	Наименование
1	22	Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок
2	11	Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке
3	0	Потребность в чётком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы. Потребность в снижении неопределённости
4	0	Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесная связь с коллегами
5	22	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности
6	44	Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума
7	0	Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным
8	11	Потребности во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности
9	11	Потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; стремление избегать рутинных и скуки
10	11	Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей
11	11	Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности
12	0	Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе



Сравните результаты двух методик в микрогруппах, составьте мотивационный портрет группы как потенциального трудового коллектива и предложите возможные кадровые управленческие решения с учетом его особенностей.

Задание 6 (аналитическое). Разработайте мотивационную схему персонала организации на основе системы KPI, руководствуясь методическими рекомендациями по разработке данной системы.

Методические рекомендации

KPI (кей пи ай) (*key performance indicator*) – это ключевой показатель эффективности. Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Условие работы показателя — возможность его измерения (табл. 1).

Таблица 1. Наиболее распространенные KPI и система их измерения/расчета

Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
Коммерческие показатели	
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Другие показатели	План/факт
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета)
Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического процента «текучки» к плановому проценту «текучки»)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)
Другие показатели	План/факт

Требования к системе KPI:

- каждый показатель должен быть четко определен;
- показатели и нормативы должны быть достижимы: цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;
- показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;
- показатель должен нести смысл;
- показатели могут быть общими для всей компании, т. е. «привязаны» к цели компании, и конкретными для каждого подразделения, т.е. «привязаны» к целям подразделения.

Методика формирования системы оплаты труда

1. *Определите перечень должностей (позицию) в структуре компании, для которых будет формироваться следующая мотивационная схема (принцип соответствия ключевых показателей эффективности уровню организационной структуры):*

Уровень «генеральный директор» (владелец бизнеса) — Достижение цели первого уровня (план/факт)

Уровень «менеджмент» (руководители подразделений) — Достижение целей второго уровня + показатели организации плановой работы (план/факт)

Уровень «рядовой персонал» — Достижение поставленных целей + выполнение текущих задач (план/факт)

2. *Определите ключевые показатели эффективности (KPI) для должности и вес каждого, исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры.*

3. *Определите порядок расчета показателей (табл. 2):*

Таблица 2. Связь целей с ключевыми показателями эффективности

№	Цели по компании	Возможные ключевые показатели эффективности и порядок расчета (измерения)
1	Коммерческая цель выполнять ежемесячный план продаж продукта А в размере 350 000 руб. в месяц на территории Б в период с 01.01.11 по 31.12.11	1. Ключевой показатель эффективности — план продаж. Система измерения: (факт продаж) / (план продаж). 2. Ключевой показатель эффективности — прирост 20%. Система измерения: (фактический прирост) / (плановый прирост).
2	Коммерческая цель увеличить среднюю сумму отгрузки на 15%	Ключевой показатель эффективности — средняя сумма отгрузки. Система измерения: (фактическая средняя сумма отгрузки) / (плановая средняя сумма отгрузки на дату).
3	Качественная цель увеличить количество клиентов на 10% в период с 01.01.11 до 01.07.11 на территории Б	Ключевой показатель эффективности — количество клиентов в базе данных компании. Система измерения: (фактическое количество клиентов в базе) / (плановое количество клиентов в базе).
4	Качественная цель разработать и провести мероприятие для 50 клиентов (30% ключевых и 70% потенциальных) в период с 01.02.11 по 01.03.11	1. Ключевой показатель эффективности — посещение мероприятия клиентами. Система измерения: (фактическое количество посетителей) / (плановое количество посетителей). 2. Ключевой показатель эффективности — бюджет мероприятия. Система измерения: (фактический бюджет) / (плановый бюджет).

4. Определите разброс процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения (табл. 3):

Таблица 3. Процент выполнения показателя и коэффициент (пример)(*)

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
Выполнение плана менее 50%	0	Недопустимо
Выполнение плана 51-89%	0,5	Низкий уровень
Выполнение плана на 90-100%	1	Достижение целевого значения (выполнение плана)
Выполнение плана 101-120%	1,2	Лидерство
Выполнение плана более 120%	1,5, 2 или 1(**)	Агрессивное лидерство или управление точностью планирования**

(*) Данная таблица — образец. Коэффициенты приведены в качестве возможного варианта.

(**) Коэффициент устанавливается в зависимости от того, какая политика существует в компании относительно перевыполнения плана. Коэффициент 1,5 или 2 означает, что сотрудник мотивирован на существенное перевыполнение плана. Если такой задачи нет, то значение коэффициента = 1 будет служить ограничением для

сотрудника — он не будет занижать план чтобы потом его перевыполнить, так как в этом случае он получит коэффициент, соответствующий выполнению плана в 100%, а не более.

5. *Сформируйте мотивационную формулу, по которой будет осуществляться расчет заработной платы. Определите соотношение «фиксированная часть», «переменная часть» и «бонус» в заработной плате.*

6. *Определите формулу расчета переменной части заработной платы.*

7. *Выполните проверку: посчитайте все возможные варианты размеров заработной платы при всех возможных значениях KPI.*

8. *Оформите документ «мотивационная схема сотрудника».*

Как видно из пункта 1, ключевые показатели эффективности (KPI) различаются в зависимости от уровня должности в организационной структуре и соответствуют целям данного уровня. Эту связь на примере целей второго уровня была рассмотрена выше в табл. 3.

Ключевой момент в измерении показателя — *отношение фактически полученного результата к плановому.*

Пример расчета показателя «Ежемесячный план продаж».

Плановое значение показателя в месяц: 350 000 руб.

Фактическое значение показателя по итогам месяца: 330 000 руб.

Расчет процента выполнения плана = $330\,000 / 350\,000 * 100\% = 94,3\%$.

После того как процент выполнения плана установлен, нужно определить, какой смысл имеет полученный результат для компании. Иными словами, выполнение ежемесячного плана продаж на 94,3% — это хорошо или плохо? Этот смысл отражается значением коэффициента и непосредственно влияет на заработную плату сотрудника.

Разброс процентов выполнения плана и значения коэффициентов (смысл) определяется компанией самостоятельно (на них влияют: размер зарплат для данной позиции, результат, который нужно получить, специфика рынка и продукта компании, цели, математические расчеты нормативов ФОТ).

В мотивационной схеме оптимально использовать 3-5 KPI.

Принципы формирования мотивационной формулы

Стандартная мотивационная формула имеет вид:

Заработная плата = Фиксированная часть (оклад) + Переменная (изменяемая) часть.

Если предусмотрена выплата бонусов, то:

Заработная плата = Фиксированная часть + Переменная часть + Бонус.

Соотношение между фиксированной и переменной частями будет различаться в зависимости от целей, ситуации в компании и специфики рынка, на котором работает компания. Например, если вы только выводите продукт на рынок, нужна агрессивная схема, в которой фиксированная часть может составлять 30% от планового дохода, а переменная, соответственно, 70%.

Пример

Предположим, средняя заработная плата на рынке для должности «менеджер по продажам» составляет 30 000 руб. в месяц. Складываться она может по-разному. Например, 30% фиксированной части, т.е. 9000 руб., и 70% переменной, т.е. — 21 000 руб. Итого: $30\,000 = 9\,000$ (фиксированная часть) + 21 000 (плановая сумма переменной части). Это агрессивная схема, которая может использоваться, например, при выводе продукта на рынок.

Если же компания уже занимает желаемую долю рынка и стоит задача удержать ее, ситуация в компании и на рынке стабильна, то фиксированная часть может быть равна 70%, а переменная 30%. В этом случае $30\ 000 = 21\ 000$ (фиксированная часть) + 9000 (плановая сумма переменной части).

Это редкий случай, когда от перемены мест слагаемых сумма не меняется, так как итоговая сумма переменной части может иметь разные значения.

Для дальнейших примеров возьмем соотношение фиксированной и переменной частей в заработной плате «50 на 50», т.е. $30\ 000 = 15\ 000$ (фиксированная часть) + 15 000 (плановая сумма переменной части).

Влияние ключевых показателей эффективности (KPI) на переменную часть заработной платы

Определим для требуемой должности ключевые показатели эффективности, например:

1. KPI1 — процент выполнения плана продаж;
2. KPI2 — процент выполнения плана работы.

Чтобы установить, в какой степени каждый из выбранных KPI будет влиять на переменную часть, определим вклад (вес) для каждого из них (табл. 4):

Таблица 4. Влияние показателя на переменную часть заработной платы (пример)

Ключевой показатель эффективности	Вес показателя, % (влияние на переменную часть)
KPI1 — процент выполнения плана продаж	50
KPI2 — процент выполнения плана работы	50
Итого	100

Как видно из табл. 4, оба показателя влияют на переменную часть зарплаты поровну. Это означает, что достижение каждого из них одинаково важно.

Далее определим значения коэффициентов для каждого показателя (табл. 5).

Таблица 5. Коэффициенты показателя в зависимости от процента выполнения плана

Процент выполнения показателя	Коэффициент
Выполнение плана менее 50%	0
Выполнение плана 51-89%	0,5
Выполнение плана на 90-100%	1
Выполнение плана более 100%	1,5

Для упрощения дальнейших расчетов установим одинаковые значения коэффициентов для KPI1 «выполнение плана продаж» и KPI2 «выполнение плана работы» (табл. 6 будет подходить для расчета каждого из показателей).

Возможная схема расчета переменной части (ПЧ) заработной платы

$$\text{ПЧ} = \text{Плановая сумма переменной части} * (\text{Вес KPI1} * \text{Коэффициент KPI1} + \text{Вес KPI2} * \text{Коэффициент KPI2}).$$

Таблица 6. Проверка всех возможных вариантов размеров заработной платы при всех возможных значениях KPI (с подробной расшифровкой по некоторым значениям)

КРІ1/КРІ2	<50%	51-89%	90-100%	>100%
<50%	5000 (вариант 4)	18 750	22 500	26 250
51-89%	18 750	22 500 (вариант 3)	26 250	30 000
90-100%	22 500	26 250	30 000 (вариант 1)	33 750
	26 250	30 000	33 750	37 500 (вариант 2)

Вариант 1

Выполнение плана продаж 90-100% (значение коэффициента КРІ1 = 1).
Выполнение плана работы 90-100% (значение коэффициента КРІ2 = 1). Переменная часть (ПЧ) составляет 50% и равна 15 000 руб.

$$\text{ПЧ} = 15\,000 \text{ руб.} * (1 \times 50\% + 1 * 50\%) = 15\,000 \text{ руб.}$$

Зарботная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 15 000 (переменная часть) = 30 000 руб.

Вывод: сотрудник получает плановую зарботную плату, установленную по нормативу ФОТ.

Вариант 2

Выполнение плана продаж более 100% (значение коэффициента КРІ1 = 1,5).

Выполнение плана работы более 100% (значение коэффициента КРІ2 = 1,5).

$$\text{ПЧ} = 15\,000 \text{ руб.} * (1,5 * 50\% + 1,5 * 50\%) = 22\,500 \text{ руб.}$$

Зарботная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 22 500 (переменная часть) = 37 500 руб.

Вывод: сотрудник получает больше на 7 500 руб. плановой зарботной платы, но и выполнение плана по каждому из показателей составляет более 100%.

Вариант 3

Выполнение плана продаж 51-89% (значение коэффициента КРІ1 = 0,5).

Выполнение плана работы 51-89% (значение коэффициента КРІ2 = 0,5).

$$\text{ПЧ} = 15\,000 \text{ руб.} * (0,5 * 50\% + 0,5 * 50\%) = 7\,500 \text{ руб.}$$

Зарботная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 7 500 (переменная часть) = 22 500 руб.

Вывод: сотрудник получает меньше на 7 500 руб. плановой зарботной платы.

Вариант 4

Выполнение плана продаж менее 50% (значение коэффициента КРІ1 = 0).

Выполнение плана работы менее 50% (значение коэффициента КРІ2 = 0).

$$\text{ПЧ} = 15\,000 \text{ руб.} * (0 * 50\% + 0 * 50\%) = 0 \text{ руб.}$$

Зарботная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 0 (переменная часть) = 15 000 руб.

Вывод: сотрудник получает меньше на 15 000 руб., так как переменная часть равна 0 по причине выполнения плана по каждому показателю менее 50%.

Рассчитайте, какой размер зарботной платы будет начислен, если выполнение плана продаж будет составлять 101%, а выполнение плана работы — 49% (правильный ответ — 26 250 руб.).

Таблица 7. Заполненная форма, иллюстрирующая методику формирования мотивационной схемы

№	Методический порядок действий	Фактическое значение	
1	Определите должность в структуре компании	Менеджер по продажам (отдел продаж)	
2	Определите ключевые показатели эффективности (КРІ) для должности и вес каждого, исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры	КРІ ₁ – выполнения плана продаж. Вес – 50% КРІ ₂ – выполнения плана работы. Вес – 50%	
3	Определите порядок расчета показателей	Факт/план * 100%	
4	Определите разброс процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения	Процент выполнения показателя	Коэффициент
		< 50%	0
		51-89%	0,5
		90-100%	1
			1,5
5	Сформируйте мотивационную формулу, по которой будет осуществляться расчет заработной платы. Определите соотношение «фиксированная часть», «переменная часть» и «бонус» в заработной плате	30 000 = 15 000 + 15 000	
6	Определите формулу расчета переменной части заработной платы	ПЧ = плановая сумма переменной части * (вес КРІ ₁ * коэффициент КРІ ₁ + вес КРІ ₂ * коэффициент КРІ ₂)	
7	Выполните проверку: посчитайте все возможные варианты размеров заработной платы при всех возможных значениях КРІ	См. выше «Проверка всех возможных вариантов размеров заработной платы при всех возможных значениях КРІ (с подробной расшифровкой по некоторым значениям)» (табл. 6)	
8	Оформите документ «мотивационная схема сотрудника»		

Темы докладов

- Разработка мотивационного профиля сотрудника.
- Комплексность системы мотивации и стимулирования.
- Система мотивации по принципу кафетерия.

Литература

Основная: 1–3, 6.

Дополнительная: 4, 8, 17, 23, 34, 39, 45, 46, 49, 54, 58, 62, 65.

Практическое занятие 11. Технологии управления поведением персонала (1 час)

Вопросы для обсуждения:

1. Общая характеристика конфликта: понятие, виды, причины, структура, функции.
2. Фазы и этапы развития конфликта. Основные стили поведения в конфликте.
3. Виды деятельности по управлению конфликтами.
4. Управление стрессами.

Доклады

Задания:

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Перечислите причины конструктивных и деструктивных конфликтов и направления их преодоления в организации.

Причины и направления преодоления трудовых конфликтов

Трудовой конфликт	Причины	Направления преодоления
Конструктивный конфликт		
Деструктивный конфликт		

Задание 3. Согласно подходу Томаса существует 5 вариантов поведения в конфликтной ситуации: соперничество, приспособление, уклонение, компромисс, сотрудничество. Предложите варианты разрешения представленных ниже ситуаций, исходя из данного подхода.

Деловые ситуации:

- ✓ Вам неинтересен разговор с коллегой. Как выйти из разговора?
- ✓ Ваш коллега хочет навязать Вам часть своей работы, оперируя большой занятостью.
- ✓ Вы заняты серьёзным делом, а Ваш коллега постоянно отвлекает Вас неуместными в данный момент расспросами.
- ✓ Вы стараетесь сделать важный отчёт, а Ваши коллеги ведут громкий оживлённый разговор, мешая вам сосредоточиться.
- ✓ После работы Вас ждут в Драматическом театре. Зайти домой и переодеться Вы не успеете, поэтому принимаете решение – пойти на работу так, как потом пойдёте в театр. Придя на работу Ваши коллеги делают Вам замечание по поводу внешнего вида, говоря что Вы выглядите неподобающим для дресс- кода учреждения образом.
- ✓ Коллега просит Вас одолжить ему некоторую сумму денег до заработной платы, но Вы наслышаны о том, что он не отдаёт суммы вовремя, поэтому с ним теперь никто не хочет связываться.
- ✓ Вы купили новый дорогой костюм и пришли в нем на работу. Ваш коллега случайно пролил на Вас чашку кофе.

Задание 4. Работа в группах по 4-5 человек. Каждая группа должна придумать и представить метафору своей команды.

Общее обсуждение: Как Вы ощущаете себя в настоящий момент? Ваше видение группы в настоящий момент. Являлись ли вы командой? Какие признаки группы можете назвать, которые проявились? Какие признаки команды?

Вывод каждой группы по результатам обсуждения: «Мы-группа», «Мы-команда».

Задание 5. По результатам выполнения предыдущего задания каждая группа составляет сводную аналитическую таблицу: различия между группой и командой и ее представляет.

Группа и команда: сравнительный анализ

Рабочая группа	Критерий для сравнения	Команда

Общее обсуждение и подведение итогов тренингового занятия. Обратная связь. Вывод об особенностях команды и определение понятия «команда».

Задание 6. Ролевая структура команды. Работа в группах по 4-5 человек. Каждая группа рисует машину (автомобиль), который соответствует образу группы. Каждый член рабочих групп определяет свое место (роль) в данном автомобиле (двигатель, руль, шофер, тормоз и т.д.). Затем в ходе совместного обсуждения группы место каждого уточняется.

Презентация автомобилей каждой группой и ее общее обсуждение. Каждый из членов группы отвечает на вопросы: Сами ли Вы определили для себя данное место в автомобиле или нет? Устраивает ли Вас занимаемое место?

Проекция «деталей» машины на ролевые функции членов команды в ходе совместного обсуждения. «Поедет ли ваша машина?»: выводы об эффективности ролевого распределения каждой из рабочих групп.

Подведение итогов тренингового занятия. Обратная связь.

Темы докладов

- Переговоры как эффективное средство урегулирования конфликта.
- Моббинг персонала: пути преодоления.
- Профилактика трудовых конфликтов.
- Болезнь XXI века: стресс на рабочем месте и пути его преодоления.
- Технологии командообразования.

Литература

Основная: 1–5.

Дополнительная: 4, 12-15, 28, 30, 34, 46, 49, 56, 60, 65.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Темы	Часы самостоятельной работы	Виды самостоятельной работы
Семестр 7		
Тема 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления	12	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов Составление глоссария Заполнение таблиц «Парадигмы управления людьми в организации», Сравнительная характеристика традиционного и прогрессивного управления персоналом Выполнение аналитических заданий</i>
Тема 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	12	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов Составление глоссария Заполнение таблицы: «Сравнение национальных моделей УЧР разных стран» Разбор ситуаций</i>
Тема 3. Система стратегического управления человеческими ресурсами	14	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов Составление глоссария Подготовка к деловой игре «Моделирование системы управления персоналом организации»</i>
Тема 4. Технологии кадрового найма организации	12	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов</i>

		<p>Составление глоссария</p> <p>Заполнение таблицы: «Преимущества и недостатки источников набора персонала»</p> <p>Оформление схемы: «Система кадрового найма»</p> <p>Подготовка к деловой игре «Организация кадрового собеседования»</p>
Тема 5. Технологии адаптации персонала	12	<p>Теоретическая подготовка к практическому занятию</p> <p>Подготовка докладов</p> <p>Составление глоссария</p> <p>Заполнение таблицы: «Виды адаптации персонала»</p>
Тема 6. Технологии деловой оценки персонала	14	<p>Теоретическая подготовка к практическому занятию</p> <p>Подготовка докладов</p> <p>Составление глоссария</p> <p>Оформление схемы организации оценочной процедуры</p> <p>Разбор ситуаций</p> <p>Выполнение аналитических заданий</p>
Тема 7. Технологии высвобождения персонала	12	<p>Теоретическая подготовка к практическому занятию</p> <p>Подготовка докладов</p> <p>Составление глоссария</p> <p>Заполнение таблиц: «Правовые основы увольнения сотрудников», «Основания прекращения трудового договора», «Увольнения по результатам нарушений трудового поведения»</p> <p>Разбор ситуаций</p> <p>Выполнение аналитических заданий</p>
Подготовка к зачету	4	Вопросы для самоконтроля при подготовке к зачету
ВСЕГО	92	92=88+4
Семестр 8		
Тема 8. Технологии обучения персонала	22	<p>Теоретическая подготовка к практическому занятию</p> <p>Подготовка докладов</p> <p>Составление глоссария</p> <p>Заполнение таблицы «Анализ форм и методов обучения персонала»</p> <p>Оформление схемы: «Этапы организации обучения персонала»</p> <p>Подготовка к проведению деловой игры по обучению персонала</p> <p>Разбор ситуаций</p> <p>Выполнение аналитических заданий</p>
Тема 9. Технологии карьерного развития персонала	19	<p>Теоретическая подготовка к практическому занятию</p> <p>Подготовка докладов</p> <p>Составление глоссария</p> <p>Заполнение таблиц: «Этапы формирования кадрового резерва», «Карьерный план организации»</p>

		<i>Оформление схемы «Карьерограмма возможного карьерного пути (путей) менеджера» Разбор ситуаций Выполнение аналитических заданий</i>
Тема 10. Технологии мотивации и стимулирования персонала	24	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов Составление глоссария Проведение диагностики смотивационного типа по двум методикам: Р. Шейла, П.Мартин и В.И. Герчикова Заполнение таблицы «Стимулирования персонала», Разработка мотивационной схемы персонала на основе системы KPI. Выполнение аналитических заданий</i>
Тема 11. Технологии управления поведением персонала	22	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов Составление глоссария Заполнение таблиц «Причины и направления преодоления трудовых конфликтов», «Группа и команда: сравнительный анализ» Разбор ситуаций</i>
Подготовка к экзамену	9	<i>Вопросы к экзамену</i>
ВСЕГО	96	96=87+9
ИТОГО	188	

7 СЕМЕСТР

Вопросы для самоконтроля при подготовке к зачету

1. Понятие «управление человеческими ресурсами». Роль и значение УЧР в общей системе управления.
2. Цели, задачи, функции УЧР в организации.
3. Менеджер по персоналу: миссия и профессиональные роли.
4. Исторические этапы развития сферы управления персоналом.
5. Современные тенденции развития управления человеческими ресурсами.
6. Понятие, цели, субъект, объект, принципы, методы УЧР.
7. Виды и содержание принципов УЧР.
8. Система методов УЧР.
9. Аксиомы и философия УЧР.
10. Персонал и организационная культура как объект управленческой деятельности.
11. Понятие, цели и функции системы управления персоналом (СУП).
12. Типология СУП. Функциональное разделение труда в управлении персоналом: выполнение кадровых функций в организациях разного размера.
13. Роль и место кадровой службы в организации. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб.
14. Этапы разработки и реализации стратегического УЧР.
15. Типы кадровых стратегий. Современные HR-стратегии.
16. Понятие кадровой политики. Цель, задачи, принципы и виды кадровой политики.
17. Этапы формирования и основные направления кадровой политики.

18. Организация кадрового найма.
19. Компетентностный подход в УЧР.
20. Определение стратегии и источников привлечения персонала.
21. Понятие, принципы и критерии отбора персонала.
22. Этапы и методы отбора персонала в организацию.
23. Оценка эффективности кадрового найма.
24. Понятие и цели трудовой адаптации. Виды адаптации персонала.
25. Факторы, определяющие эффективность трудовой адаптации.
26. Этапы процесса адаптации. Механизм управления адаптацией.
27. Понятие, цели и задачи деловой оценки персонала.
28. Этапы деловой оценки персонала.
29. Критерии и методы деловой оценки персонала.
30. Условия эффективности деловой оценки персонала.
31. Организация и проведение аттестации персонала.
32. Высвобождение и увольнение персонала: сущность понятий.
33. Причины и методы увольнений.
34. Общие основания прекращения трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом РФ.
35. Основания увольнения по инициативе работодателя. Расторжение трудового договора по инициативе работника.
36. Комплексная программа кадровых мероприятий по высвобождению персонала.

Тематика докладов

1. Теория человеческого капитала как основа концепции управления человеческими ресурсами.
2. Профессиональный портрет менеджера по персоналу.
3. Национальные модели управления персоналом разных стран: особенности и сравнительный анализ.
4. Специфика русской трудовой культуры.
5. Проведение кадрового собеседования.
6. Нестандартные методы найма.
7. «Как правильно написать резюме».
8. Социально-психологическая адаптация новых сотрудников.
9. Испытательный срок в процессе адаптации нового сотрудника.
10. Методика «360°» и перспективы ее внедрения в организации.
11. Актуальность внедрения общественной оценки деятельности сотрудников, работающих с клиентами.
12. Программа работы с сотрудниками, выходящими на пенсию.
13. Увольнение «по суду».

8 СЕМЕСТР

Вопросы к экзамену

1. Понятие «управление человеческими ресурсами». Роль и значение УЧР в общей системе управления.
2. Цели, задачи, функции УЧР в организации.
3. Менеджер по персоналу: миссия и профессиональные роли.
4. Исторические этапы развития сферы управления персоналом.
5. Современные тенденции развития управления человеческими ресурсами.
6. Понятие, цели, субъект, объект, принципы, методы УЧР.
7. Виды и содержание принципов УЧР.
8. Система методов УЧР.

9. Аксиомы и философия УЧР.
10. Персонал и организационная культура как объект управленческой деятельности.
11. Понятие, цели и функции системы управления персоналом (СУП).
12. Типология СУП. Функциональное разделение труда в управлении персоналом: выполнение кадровых функций в организациях разного размера.
13. Роль и место кадровой службы в организации. Приоритетные направления деятельности современных кадровых служб.
14. Этапы разработки и реализации стратегического УЧР.
15. Типы кадровых стратегий. Современные HR-стратегии.
16. Понятие кадровой политики. Цель, задачи, принципы и виды кадровой политики.
17. Этапы формирования и основные направления кадровой политики.
18. Организация кадрового найма.
19. Компетентностный подход в УЧР.
20. Определение стратегии и источников привлечения персонала.
21. Понятие, принципы и критерии отбора персонала.
22. Этапы и методы отбора персонала в организацию.
23. Оценка эффективности кадрового найма.
24. Понятие и цели трудовой адаптации. Виды адаптации персонала.
25. Факторы, определяющие эффективность трудовой адаптации.
26. Этапы процесса адаптации. Механизм управления адаптацией.
27. Понятие, цели и задачи деловой оценки персонала.
28. Этапы деловой оценки персонала.
29. Критерии и методы деловой оценки персонала.
30. Условия эффективности деловой оценки персонала.
31. Организация и проведение аттестации персонала.
32. Высвобождение и увольнение персонала: сущность понятий.
33. Причины и методы увольнений.
34. Общие основания прекращения трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом РФ.
35. Основания увольнения по инициативе работодателя. Расторжение трудового договора по инициативе работника.
36. Комплексная программа кадровых мероприятий по высвобождению персонала.
37. Профессиональное развитие персонала: ключевые концепции.
38. Цели, виды и формы обучения персонала.
39. Принципы профессионального обучения сотрудников.
40. Основные этапы и методы процесса планомерного обучения персонала.
41. Условия и показатели эффективности обучения.
42. Специфика внутрифирменного обучения. Учебные центры и корпоративные университеты.
43. Содержание понятия «карьера». Виды и модели деловой карьеры.
44. Этапы деловой карьеры.
45. Управление карьерой: понятие, цели, организационные условия карьерного роста.
46. Планирование деловой карьеры персонала.
47. Карьерный план организации. Карьерограмма.
48. Понятие, цели кадрового резерва. Типы кадрового резерва.
49. Этапы управления кадровым резервом.
50. Понятие мотивации трудового поведения персонала. Механизм мотивации.
51. Классы и типы трудовой мотивации человека.
52. Стимулирование труда персонала: понятие, принципы эффективного стимулирования.

53. Формы и виды стимулирования.
54. Разработка системы стимулирования персонала организации.
55. Построение мотивационных профилей организации и сотрудника.
56. Роль организационной культуры в общем процессе управления персоналом.
57. Механизм управления организационной культурой.
58. Разработка этического (корпоративного) кодекса организации.
59. Конфликтологические основы управления персоналом.
60. Основы командного менеджмента.

Тематика докладов

1. Коучинг как современный подход к обучению персонала организации.
2. Дистанционное обучение персонала: содержание и эффективность.
3. Тренинги в системе обучения персонала.
4. Женская карьера: препятствия и преимущества.
5. Персональная карьерная стратегия.
6. Как построить карьеру на государственной службе?
7. Обучение сотрудника, состоящего в кадровом резерве.
8. Разработка мотивационного профиля сотрудника.
9. Комплексность системы мотивации и стимулирования персонала.
10. Система мотивации по принципу кафетерия.
11. Переговоры как эффективное средство урегулирования конфликта.
12. Моббинг персонала: пути преодоления.
13. Профилактика трудовых конфликтов.
14. Болезнь XXI века: стресс на рабочем месте и пути его преодоления.
15. Технологии командообразования.

5. Фонд оценочных средств

Компетенция	Этапы формирования (семестр)	Дисциплины, практики, НИР, ГИА	Критерии	Показатели (по уровням)
7 СЕМЕСТР				
ОК-6 «Способность к самоорганизации и самообразованию»	7	Б1.Б.20 «Управление человеческими ресурсами»	Знаниевый	<p>«Зачтено» Знает базовые понятия управления человеческим ресурсами.</p> <p>«Не зачтено» Не знает базовые понятия управления человеческим ресурсами</p>
			Деятельностный	<p>«Зачтено» Умеет проводить анализ существующих стратегий и технологий управления человеческими ресурсами Владеет способностью к самоорганизации и самообразованию в процессе разработки кадровых стратегий организации.</p> <p>«Не зачтено» Не умеет проводить анализ существующих стратегий и технологий управления человеческими ресурсами. Не владеет способностью к самоорганизации и самообразованию в процессе разработки кадровых стратегий организации</p>
ОПК-3 «Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять»	7	Б1.Б.20 «Управление человеческими ресурсами»	Знаниевый	<p>«Зачтено» Знает содержание кадровых стратегий; основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами.</p> <p>«Не зачтено» Не знает содержание кадровых стратегий; основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами</p>
			Деятельностный	<p>«Зачтено» Умеет проектировать организационные структуры, с учетом целей и функций кадровой стратегии и политики Владеет навыками диагностики сферы управления человеческими ресурсами.</p> <p>«Не зачтено» Не умеет проектировать организационные структуры, с учетом целей и функций кадровой стратегии и политики.</p>

<p>мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия»</p>				<p>Не владеет навыками диагностики сферы управления человеческими ресурсами</p>
<p>ПК-2 «Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде»</p>	<p>7</p>	<p>Б1.Б.20 «Управление человеческими ресурсами»</p>	<p>Знаниевый</p>	<p>«Зачтено» Знает содержание кадровых технологий; основы разработки технологий управления человеческими ресурсами в сфере комплектования кадров. «Не удовлетворительно» Не знает содержание кадровых технологий; основы разработки технологий управления человеческими ресурсами в сфере комплектования кадров</p>
			<p>Деятельностный</p>	<p>«Зачтено» Умеет разрабатывать направления оптимизации кадровой деятельности в организации в сфере комплектования кадров, Владеет навыками разработки прогрессивных инструментов в сфере комплектования кадров; различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных стратегий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде. «Не зачтено» Не умеет разрабатывать направления оптимизации кадровой деятельности в организации в сфере комплектования кадров. Не владеет навыками разработки прогрессивных инструментов в сфере комплектования кадров; различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных стратегий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде; при этом допускает несущественные ошибки, неточности.</p>

8 СЕМЕСТР

Компетенция	Этапы формирования (семестр)	Дисциплины, практики, НИР, ГИА	Критерии	Показатели (по уровням)
ОК-6 «Способность к самоорганизации и самообразованию»	8	Б1.Б.20 «Управление человеческими ресурсами»	Знаниевый	<p>«Отлично» Знает на высоком уровне теоретические основы управления человеческим ресурсами</p> <p>«Хорошо» Знает теоретические основы управления человеческим ресурсами; при этом допускает несущественные ошибки, неточности.</p> <p>«Удовлетворительно» Знает отдельные теоретические основы управления человеческим ресурсами; допускает значительные ошибки.</p> <p>«Не удовлетворительно» Не знает теоретические основы управления человеческим ресурсами</p>
			Деятельностный	<p>«Отлично» Умеет на высоком уровне участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; Владеет на высоком уровне способностью к самоорганизации и самообразованию в процессе разработки технологий управления человеческим ресурсами организации.</p> <p>«Хорошо» Умеет участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; при этом допускает несущественные ошибки, неточности.</p> <p>Владеет способностью к самоорганизации и самообразованию в процессе разработки технологий управления человеческим ресурсами организации; при этом допускает несущественные ошибки, неточности.</p> <p>«Удовлетворительно» Умеет участвовать в разработке отдельных стратегий управления человеческими ресурсами организаций; допускает значительные ошибки.</p> <p>Владеет способностью к самоорганизации и самообразованию в процессе разработки отдельных технологий управления человеческим ресурсами организации; допускает значительные ошибки.</p>

				<p>«Не удовлетворительно» Не умеет участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций Не владеет способностью к самоорганизации и самообразованию в процессе разработки технологий управления человеческим ресурсами организации</p>
--	--	--	--	--

<p>ОПК-3 «Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия»</p>	<p>8</p>	<p>Б1.Б.20 «Управление человеческими ресурсами»</p>	<p>Знаниевый</p>	<p>«Отлично» Знает на высоком уровне основы внедрения стратегий управления человеческими ресурсами «Хорошо» Знает основы внедрения стратегий управления человеческими ресурсами; при этом допускает несущественные ошибки, неточности. «Удовлетворительно» Знает отдельные основы внедрения стратегий управления человеческими ресурсами; допускает значительные ошибки. «Не удовлетворительно» Не знает основы внедрения стратегий управления человеческими ресурсами</p>
			<p>Деятельностный</p>	<p>«Отлично» Умеет на высоком уровне проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности в сфере управления человеческими ресурсами; Владеет на высоком уровне навыками разработки системы управления человеческими ресурсами. «Хорошо» Умеет проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности в сфере управления человеческими ресурсами; при этом допускает несущественные ошибки, неточности. Владеет навыками разработки системы управления человеческими</p>

				<p>ресурсами; при этом допускает несущественные ошибки, неточности. «Удовлетворительно» Умеет проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности в сфере управления человеческими ресурсами; допускает значительные ошибки. Владет навыками разработки отдельных элементов системы управления человеческими ресурсами; допускает значительные ошибки. «Не удовлетворительно» Не умеет проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций; планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности в сфере управления человеческими ресурсами. Не владеет навыками разработки системы управления человеческими ресурсами</p>
<p>ПК-2 «Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных</p>	<p>8</p>	<p>Б1.Б.20 «Управление человеческими ресурсами»</p>	<p>Знаниевый</p>	<p>«Отлично» Знает на высоком уровне основы внедрения технологий управления человеческими ресурсами в сфере развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала; «Хорошо» Знает основы внедрения технологий управления человеческими ресурсами в сфере развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала; при этом допускает несущественные ошибки, неточности. «Удовлетворительно» Знает отдельные основы внедрения технологий управления человеческими ресурсами в сфере развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала; допускает значительные ошибки. «Не удовлетворительно» Не знает основы внедрения технологий управления человеческими</p>

технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде»				ресурсами в сфере развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала
			Деятельностный	<p>«Отлично» Умеет на высоком уровне разрабатывать направления оптимизации кадровой деятельности в организации в сфере развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала;</p> <p>Владеет на высоком уровне навыками разработки прогрессивных инструментов в сфере развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала; владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.</p> <p>«Хорошо» Умеет разрабатывать направления оптимизации кадровой деятельности в организации в сфере, развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала; при этом допускает несущественные ошибки, неточности.</p> <p>Владеет навыками разработки прогрессивных инструментов в сфере развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала; владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде; при этом допускает несущественные ошибки, неточности.</p> <p>«Удовлетворительно» Умеет разрабатывать отдельные направления оптимизации кадровой деятельности в организации в сфере развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала; допускает значительные ошибки.</p> <p>Владеет отдельными навыками разработки прогрессивных инструментов в сфере развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала; владеет</p>

			<p>различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных стратегий и технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде; допускает значительные ошибки.</p> <p>«Не удовлетворительно»</p> <p>Не умеет разрабатывать направления оптимизации кадровой деятельности в организации в сфере развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала.</p> <p>Не владеет навыками разработки прогрессивных инструментов в сфере развития персонала, мотивации и стимулирования, управления трудовым поведением персонала; не владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>
--	--	--	---

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА (ПРИМЕРЫ)

7 СЕМЕСТР

I. Требования к составлению глоссария и критерии его оценки

Данный вид самостоятельной работы студента выражается в подборе и систематизации терминов, встречающихся при изучении темы. Оформляется письменно (или в печатном варианте), включает название и значение понятий в алфавитном порядке.

Роль студента:

- прочитать материал источника, выбрать главные понятия;
- подобрать к ним и записать основные термины и их определения;
- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторений);
- оформить работу и представить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

- полнота выполнения задания (основные термины по каждому вопросу темы);
- ссылка на источник и автора определения;
- правильность трактовки понятий.

«Зачтено» – 75–100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

II. Требования к подготовке докладов и критерии их оценки

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Роль студента:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

- полнота раскрытия темы;
- структурированность;
- свободное владение материалом;
- соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения.

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Особенности подготовки доклада в форме презентаций

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

Роль студента:

- изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Не рекомендуется:

- перегружать слайд текстовой информацией;
- использовать блоки сплошного текста;
- использовать переносы слов;
- текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

Рекомендуется:

- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
- использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
- использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
- тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;
- каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
- идеально, если на слайде только заголовки, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
 - правильная структурированность информации;
 - наличие логической связи изложенной информации;
 - эстетичность оформления, его соответствие требованиям;
 - работа представлена в срок.
- «Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;
«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Тематика докладов

1. Теория человеческого капитала как основа концепции управления человеческими ресурсами.
2. Профессиональный портрет менеджера по персоналу.
3. Национальные модели управления персоналом разных стран: особенности и сравнительный анализ.
4. Специфика русской трудовой культуры.
5. Проведение кадрового собеседования.
6. Нестандартные методы найма.
7. «Как правильно написать резюме».
8. Социально-психологическая адаптация новых сотрудников.
9. Испытательный срок в процессе адаптации нового сотрудника.
10. Методика «360°» и перспективы ее внедрения в организации.
11. Актуальность внедрения общественной оценки деятельности сотрудников, работающих с клиентами.

12. Программа работы с сотрудниками, выходящими на пенсию.
13. Увольнение «по суду».

III. Требования к составлению таблиц/схем и критерии их оценки

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы/схемы.

Формирование структуры таблицы/схемы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы/схемы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

Роль студента:

- изучить информацию по теме;
- информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы, элементы схемы;
- пользуясь готовой таблицей/схемой, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- правильный отбор информации;
- наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;
- грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);
- соответствие оформления требованиям;
- работа сдана в срок.

Таблицы и схемы по курсу, обязательные для выполнения

Тема 1. Управление человеческими ресурсами как интегральный компонент общего процесса управления	<i>Заполнение таблиц «Парадигмы управления людьми в организации», Сравнительная характеристика традиционного и прогрессивного управления персоналом</i>
Тема 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	<i>Заполнение таблицы: «Сравнение национальных моделей управления персоналом разных стран»</i>
Тема 4. Технологии кадрового найма организации	<i>Заполнение таблицы: «Преимущества и недостатки источников набора персонала» Оформление схемы: «Система кадрового найма»</i>
Тема 5. Технологии адаптации персонала	<i>Заполнение таблицы: «Виды адаптации персонала»</i>
Тема 6. Технологии деловой оценки персонала	<i>Оформление схемы организации оценочной процедуры</i>
Тема 7. Технологии высвобождения персонала	<i>Заполнение таблиц: «Правовые основы увольнения сотрудников», «Основания прекращения трудового договора», «Увольнения по результатам нарушений трудового поведения»</i>

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

IV. Требования к проведению дискуссионного обсуждения в процессе устного рассмотрения вопросов темы, выполнению аналитических заданий, проведению деловых игр, решению кейсов

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений, инициированию творческих идей, их оформлению в творческие продукты.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
 - четкость и логичность изложения;
 - свободное владение информацией;
 - наличие аргументации;
 - оригинальность, новизна идеи (для творческих работ);
 - знание альтернативных подходов к проблемному вопросу;
 - оперирование практической информацией (умение приводить примеры);
 - умение делать логические умозаключения и выводы;
 - соответствие оформления требованиям; работа сдана в срок.
- «Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;
«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Аналитические задания (примеры)

Задание (аналитическое) В соответствии с параметрами сравнения традиционной и прогрессивной модели УП (см. задание 3) дайте характеристику сферы УП любой известной вам организации (возможно, где Вы проходили практику); сделайте вывод о преобладании той или иной модели; дайте общую оценку эффективности УП данной организации. Результаты оформите в виде презентации.

Задание (аналитическое) Практическое задание для работы в группах: выберите одну из групп показателей (критериев) деловой оценки (для любого сотрудника), разработайте методику ее оценки в целом (предложите все возможные методы), по одному из методов предложите конкретный вариант оценки любого показателя (профессионального, делового, личностного), например, форму оценочного листа для оценки дисциплинированности сотрудника; практическое задание, ситуацию для определения лидерских качеств; задание на разработку проекта, дающего возможность оценить какое-нибудь профессиональное умение; форму отзыва руководителя по оценке профессиональных качеств подчиненного и т.д.).

Задание (аналитическое). Опишите систему мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками.

- увольняющимися по собственному желанию
- увольняющимися по инициативе работодателя
- выходящими на пенсию

Результаты оформите в виде презентации.

Кейсы (примеры)

Кейс. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопрос: «Что случилось с Дмитрием?». Перечислите ошибки, допущенные в ходе проведения оценки. Диана только что завершила обсуждение с одним из своих сотрудников результаты его аттестации и расстроилась. Она сказала другому начальнику за обедом, что сегодня оценивала Дмитрия. «Я должна была отозвать его с собрания, на котором обсуждался бюджет, т. к. помнила, что все аттестации я должна была провести сегодня. Трудно было поверить в его реакцию. Он сказал, что у него не было времени на подготовку, и требовал от меня примера, подтверждающего каждое критическое замечание с моей стороны. Все, что он сделал, это фактически раскритиковал мои позиции по нескольким вопросам. Я сказала ему о некоторых аспектах в его работе, которые

мне не нравились и даже была настолько добра, что попросила его исправить ошибки. Все, что я получила в ответ - злость и молчание. Вы можете подумать, что он должен был быть благодарен за отклик, но мне кажется, что люди сейчас не особенно стремятся к совершенствованию. В целом он не плохой работник, но он был очень расстроен во время аттестации. Как вы считаете, что с ним случилось?»

Кейс. Вы руководитель структурного подразделения органа местного самоуправления. В целях оптимизации штатной численности муниципальных служащих принято решение о сокращении нормативной штатной численности органа власти, в котором вы работаете. В возглавляемом вами структурном подразделении подлежит сокращению один из трёх специалистов (табл.). Вам необходимо дать предложение главе администрации по кандидатуре на увольнение в связи с сокращением штатной численности.

Задание

1. Выбрать кандидата на увольнение в связи с сокращением штатной численности и аргументировать своё решение.
2. Составить план действий руководителя структурного подразделения по максимальному снижению конфликтности ситуации, связанной с увольнением сотрудника.

Список кандидатов на увольнение в связи с сокращением штатной численности подразделения

№ п/п	ФИО	Возраст (лет)	Стаж муниципальной службы (лет)	Примечание	Аргументы в пользу увольнения (не менее трех)	План действия руководителя
1	Сидорова Н. Н.	25	2	Получает второе высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»		
2	Кузнецова С. С.	37	12	Проживает в пригороде	-----	-----
3	Павлов И. И.	49	25	Военный пенсионер	-----	-----

Вопросы

1. Оценить кадровую ситуацию в органах государственной гражданской службы Свердловской области.
2. Перечислить основания расторжения служебного контракта и меры социальной поддержки увольняющихся сотрудников.

Деловая игра «Организация кадрового собеседования»

Описание деловой игры

Основной задачей деловой игры является формирование системы знаний студентов по теме кадрового найма и приобретение практических навыков по организации и проведению собеседования с кандидатом на вакантную должность.

Состав участников игры:

Рабочие группы (3–5 человек) – формируются по желанию студентов, группа делится на 2 подгруппы:

- одна подгруппа выступает в роли сотрудников кадровой службы которые разрабатывают и проводят кадровое собеседование,
- вторая подгруппа выступает в роли кандидатов на вакантную должность, заполняет анкету, готовится к кадровому собеседованию, помогает первой подгруппе в его разработке.

Задания для рабочих групп:

1. Определить любую вакантную должность сферы управления персоналом организации.
2. Разработать профиль компетенций для данной должности.
3. Разработать и оформить рекламное объявление для вакантной должности.
4. Разработать анкету кандидата на вакантную должность (студенты – кандидаты – заполняют ее до проведения собеседования, чтобы у проводящих собеседование была возможность использовать эту информацию в процессе проведения собеседования). Для коммерческих организаций составляется анкеты свободной формы, для органов государственного и муниципального управления – возможная модификация формы Анкеты, утвержденной Постановлением Правительства РФ.
5. Выбрать из профиля компетенций 2-3 компетенции, которые будут выявляться на собеседовании, и разработать для них соответствующие методы оценки (вопросы, тесты, заданий, кейсы и др.).
6. Разработать оценочные листы для оценки кандидатов на вакантную должность.
7. Разработать общую структуру кадрового собеседования на вакантную должность и подготовить элемент его проведения (включающий оценку выбранных компетенций) для иллюстрации на семинарском занятии.

Ход семинарского занятия

- По очереди каждая рабочая группа показывает элемент проведения кадрового собеседования;
- обсуждение результатов работы каждой группы;
- подведение итогов деловой игры в форме свободного обсуждения, внесение предложений по ее совершенствованию.

Оформление пакета документов

По итогам семинара готовится пакет документов (сдается преподавателю в печатном и электронном виде):

Основные разделы:

1. Объявление о вакансии на должность.
2. Анкета кандидата на вакантную должность.
3. Профиль компетенций должности.
4. Оценочный лист кандидата на вакантную должность.
5. Этапы проведения собеседования, включая основные методы оценки кандидата на вакантную должность.
6. «Положение о найме персонала организации».
7. Резюме (реальное) каждого студента на любую желаемую должность.
8. Трудовой договор на каждого члена рабочей группы в соответствии с должностью, занимаемой в моделируемой организации.
9. Матрица ответственности рабочей группы.

V. Требования к подготовке Деловой игры «Моделирование системы управления персоналом организации и критерии ее оценки»

Описание деловой игры

Основной задачей деловой игры является углубление знаний и формирование практических навыков студентов по созданию основ системы управления персоналом – СУП – организации (ее кадровой службы и системы стратегического управления) в процессе ее моделирования.

Состав участников игры:

Рабочие группы (3–5 человек) – формируются по желанию студентов, в каждой группе выбирается ее руководитель.

Экспертная группа: формируется из руководителей рабочих групп. На протяжении всего хода игры члены экспертной группы отслеживают текущую работу каждой из групп в соответствии с критериями оценки деловой игры (оценочный лист). Экспертная группа активно участвует в завершающем этапе деловой игры – в ходе презентации итогов работы, где является основным инициатором обсуждения работы каждой из групп (задает вопросы) и подводит итоги.

Ход деловой игры:

- работа в группах по моделированию СУП организации. По результатам должен быть составлен пакет документов (перечень основных документов) и подготовлена презентация.
- презентация результатов работы групп, их оценка, подведение итогов Деловой игры.

«Моделирование кадровой службы организации»

Каждая рабочая группа самостоятельно определяет специфику деятельности и организационно-правовую форму моделируемой организации. Это может быть:

- ✓ (не)коммерческая организация
- ✓ орган государственного или муниципального управления.

Организация должна быть достаточно большой, чтобы была возможность создания разветвленной кадровой службы (состоящей из нескольких структурных единиц).

Задания для рабочих групп:

1. Дать общую характеристику организации и ее деятельности с обязательным изложением следующих аспектов:

- ✓ название, логотип и слоган;
- ✓ организационно-правовая форма;
- ✓ сфера деятельности, наименование продукции/услуг;
- ✓ миссия и видение (стратегия) организации;
- ✓ стадия развития организации, время существования;
- ✓ территориальный охват, наличие филиалов;
- ✓ общая численность персонала.

2. Смоделировать оргструктуру организации и определить место в ней подразделения по УП (далее – кадровой службы). Оно может иметь разные названия: кадровый департамент, HR-департамент, кадровое управление, служба по управлению персоналом и т.п. Перечислить факторы данного местоположения.

3. Смоделировать структуру кадровой службы (отделы, бюро, сектора, группы и т.п.) с указанием основных функций её подразделений. В том числе, необходимо указать возможные перспективные структурные единицы, должностные лица кадровой службы и/или сформулировать предложения по закреплению новых функций по УП за уже существующими, с учетом стратегии развития организации.

4. Разработать штатное расписание кадровой службы.

5. Распределить между членами рабочей группы основные кадровые должности, в том числе руководителя кадровой службы.

6. Разработать Положение о кадровой службе и Положение о любой структурной единице кадровой службы (например, Положение об отделе обучения).

7. Разработать должностные инструкции для каждого из членов группы в соответствии с их должностями.

Результатом игры по завершению первого семинара должно стать выполнение всех заданий в «черновом» варианте.

Для повышения уровня индивидуальной и командной ответственности в процессе деловой игры каждая рабочая группа заполняет матрицу ответственности членов группы по выполнению 13 блоков заданий (см. перечень пакета документов) .

Условные обозначения зон ответственности (выполняемых членами группы функций при выполнении заданий):

О – ответственен за окончательное выполнение задания (для каждого задания указывается только один ответственный);

Р – руководит работой группы по выполнению задания;

И – предоставляет исходные данные, информацию для выполнения задания;

Оф. – оформляет задание;

Т – технический исполнитель;

К – идейный вдохновитель, креативщик, подает творческие идеи;

Г – готовит конечный вариант задания.

Возможно разделение заданий на несколько частей, выработка своих дополнительных условных обозначений.

*Матрица ответственности рабочей группы «Х»
(указывается название моделируемой организации)*

Задание	ФИО, должности членов группы			
	Петрова О.А., директор по персоналу	Опалева Е.С., начальник отдела по развитию персонала	Сидоров Г.А., начальник отдела оплаты труда и стимулиро- вания	Печкин С.С., тренинг- менеджер
2. Общая характеристика моделируемой организации. Слоган. Логотип	Р, К, О	Г, Оф.	И, К	И, Т
2. Организационная структура моделируемой организации	К, И	И, Оф., Г,	Р, О	И, Т
3. ...				

«Разработка кадровой политики и планирования организации»

Задания для рабочих групп:

1. Определить кадровую стратегию, исходя из стратегии развития организации. Указать вид кадровой стратегии. Показать взаимосвязь стратегии организации и кадровой стратегии.

2. Разработать базовые положения кадровой политики организации и оформить их в документе «Положение о кадровой политике». Указать вид кадровой политики.

3. Разработать тактический (на 2-3 года) и оперативный (на 1 год) кадровый план по одному из направлений кадровой политики.

4. Разработать комплекс антикризисных мер кадровой политики для моделируемой организации.

5. Дать общую оценку состояния сферы УП на данном этапе развития организации и обозначить основные перспективные направления кадровой работы (исходя из «слабых мест»).

Презентация результатов Деловой игры

1. Презентация и оценка результатов рабочих групп

- ✓ по очереди каждая рабочая группа излагает результаты;
- ✓ дискуссионное обсуждение (ответы на вопросы, критические замечания и т.п.), в котором участвуют все студенты, в первую очередь члены экспертной группы;
- ✓ заполнение оценочных листов.

2. Подведение итогов деловой игры в форме свободного обсуждения, внесение предложений по ее совершенствованию.

Подготовка

I) Оформление пакета документов

(пакет документов и сдается преподавателю в печатном и электронном виде)

Основные разделы:

1. Общая характеристика моделируемой организации. Слоган. Логотип.
2. Организационная структура моделируемой организации
3. Организационная структура кадровой службы.
4. Штатное расписание кадровой службы.
5. Положение о кадровой службе.
6. Положение о структурном подразделении кадровой службы.
7. Должностные инструкции сотрудников кадровой службы (на каждого из членов группы).
8. Кадровая стратегия (может входить в документ о кадровой политике).
9. Положение о кадровой политике организации.
10. Тактический кадровый план.
11. Оперативный кадровый план.
12. Комплекс антикризисных мер кадровой политики.
13. Общая оценка состояния сферы УП на данном этапе развития организации и основные перспективные направления дальнейшей кадровой работы.
14. Матрица ответственности рабочей группы.

II) Подготовка презентации

Содержание презентации строится, исходя из общей логики работы двух семинаров (представляются ключевые результаты работы в соответствии с основными разделами пакета документов).

Критерии оценки итогов работы:

- ✓ наличие полного пакета документов и презентации с основными результатами выполненной работы;
- ✓ участие всех членов группы с указанием индивидуальной ответственности за выполнение того или иного задания (матрица ответственности);
- ✓ соблюдение временного регламента (10–15 минут на группу)
- ✓ полнота и логика изложения (представление результатов каждого этапа работы и общего результата);
- ✓ уровень теоретических и практических знаний и навыков по теме, владение материалом;
- ✓ оформление (наличие схем, таблиц и т.п.);
- ✓ стиль презентации (эмоциональность, яркость и т.п.);
- ✓ ответы на вопросы;
- ✓ предоставление обратной связи (что каждому участнику дала деловая игра).

* *Поощряется творческий подход:* новизна идей, нестандартность мышления, оригинальность презентации и т.п.

Оценочный лист

Критерий оценки Шкала оценки: max–min 5–1	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4	Группа 5
2. Результативность (качество выполненной работы)					
2. Уровень знаний, практических навыков по теме					
3. Содержательность (наличие всех основных элементов работы)					
4. Логика, четкость изложения информации					
5. Культура представления результатов работы					
6. Насколько была интересна, познавательна (полезна) презентация в целом					
7. Оформление презентации					
8. Командный подход (индивидуальная и групповая ответственность)					
9. Отношение к работе					
10. Творческий подход (оригинальность, новизна и т.п.)					
Итог (сумма баллов)					
Укажите участника группы (если таковой есть), который, на Ваш взгляд, достоин дополнительного поощрения (фамилия, имя)					

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Порядок формирования оценки по дисциплине

Оценка знаний и полученных навыков определяется путем обобщения результатов заполнения глоссария, результатов выполнения заданий к практическим занятиям, докладов студентов.

Оценка «зачтено» по дисциплине выставляется в том случае, если студентом получены оценки «зачтено» по всем видам работ.

8 СЕМЕСТР

I. Требования к составлению глоссария и критерии его оценки

Данный вид самостоятельной работы студента выражается в подборе и систематизации терминов, встречающихся при изучении темы. Оформляется письменно (или в печатном варианте), включает название и значение понятий в алфавитном порядке.

Роль студента:

- прочитать материал источника, выбрать главные понятия;
- подобрать к ним и записать основные термины и их определения;

- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторений);
- оформить работу и представить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

- полнота выполнения задания (основные терминов по каждому вопросу темы);
- ссылка на источник и автора определения;
- правильность трактовки понятий.

«Зачтено» – 75–100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

II. Требования к подготовке докладов и критерии их оценки

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Роль студента:

- собрать и изучить литературу по теме;
- составить план или графическую структуру сообщения;
- выделить основные понятия;
- ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
- оформить текст письменно;
- озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

- полнота раскрытия темы;
- структурированность;
- свободное владение материалом;
- соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения.

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Особенности подготовки доклада в форме презентаций

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

Роль студента:

- изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Не рекомендуется:

- перегружать слайд текстовой информацией;

- использовать блоки сплошного текста;
- использовать переносы слов;
- текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

Рекомендуется:

- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
- использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
- использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
- тщательное выравнивание текста, букв, маркеров списков;
- каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
- идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
 - правильная структурированность информации;
 - наличие логической связи изложенной информации;
 - эстетичность оформления, его соответствие требованиям;
 - работа представлена в срок.
- «Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;
 «Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Тематика докладов

1. Коучинг как современный подход к обучению персонала организации.
2. Дистанционное обучение персонала: содержание и эффективность.
3. Тренинги в системе обучения персонала.
4. Женская карьера: препятствия и преимущества.
5. Персональная карьерная стратегия.
6. Как построить карьеру на государственной службе?
7. Обучение сотрудника, состоящего в кадровом резерве.
8. Разработка мотивационного профиля сотрудника.
9. Комплексность системы мотивации и стимулирования персонала.
10. Система мотивации по принципу кафетерия.
11. Переговоры как эффективное средство урегулирования конфликта.
12. Моббинг персонала: пути преодоления.
13. Профилактика трудовых конфликтов.
14. Болезнь XXI века: стресс на рабочем месте и пути его преодоления.
15. Технологии командообразования.

III. Требования к составлению таблиц/схем и критерии их оценки

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы/схемы.

Формирование структуры таблицы/схемы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы/схемы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая

придать ему оптимальную форму для запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

Роль студента:

- изучить информацию по теме;
- информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы, элементы схемы;
- пользуясь готовой таблицей/схемой, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- правильный отбор информации;
- наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;
- грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);
- соответствие оформления требованиям;
- работа сдана в срок.

Таблицы и схемы по курсу, обязательные для выполнения

Тема 8. Технологии обучения персонала	<i>Заполнение таблицы «Анализ форм и методов обучения персонала» Оформление схемы: «Этапы организации обучения персонала»</i>
Тема 9. Технологии карьерного развития персонала	<i>Заполнение таблиц: «Этапы формирования кадрового резерва», «Карьерный план организации» Оформление схемы «Карьерограмма возможного карьерного пути (путей) менеджера»</i>
Тема 10. Технологии мотивации и стимулирования персонала	<i>Заполнение таблицы «Стимулирования персонала», Разработка мотивационной схемы персонала на основе системы KPI.</i>
Тема 11. Технологии управления поведением персонала	<i>Заполнение таблиц «Причины и направления преодоления трудовых конфликтов», «Группа и команда: сравнительный анализ»</i>

«Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

IV. Требования к проведению дискуссионного обсуждения в процессе устного рассмотрения вопросов темы, выполнению аналитических заданий, проведению деловых игр, решению кейсов

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений, инициированию творческих идей, их оформлению в творческие продукты.

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме;
- четкость и логичность изложения;
- свободное владение информацией;
- наличие аргументации;
- оригинальность, новизна идеи (для творческих работ);
- знание альтернативных подходов к проблемному вопросу;

- оперирование практической информацией (умение приводить примеры);
 - умение делать логические умозаключения и выводы;
 - соответствие оформления требованиям; работа сдана в срок.
- «Зачтено» – от 75 до 100% правильно выполненного задания;
«Не зачтено» – менее 75% правильно выполненного задания.

Аналитические задания (примеры)

Задание (аналитическое). Разработайте возможный индивидуальный план развития сотрудника, входящего в резерв управленческих кадров.

Задание (аналитическое). Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Описание ситуаций

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса

2. Анализ ситуации:
 - место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
 - участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы:
 - формулировка проблемы;
 - причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников):
 - выявление потребностей работников;
 - определение иерархии потребностей;
 - анализ изменения потребностей;
 - «потребности — стимулы»;
 - стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации:
 - создание условий, отвечающих потребностям;
 - обеспечение вознаграждения за результаты;
 - создание уверенности в возможности достижения цели;
 - создание впечатления от ценности вознаграждения.
6. Управление мотивацией:
 - контроль за ходом мотивационного процесса;
 - сравнение полученных результатов с требуемыми;
 - корректировка стимулов.

Кейсы (примеры)

Кейс. Анализ ситуации «Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего». Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.

Вопросы

1. Предложите примерный план работы с кандидатом, включенным в резерв.
2. Предложите аспекты, по которым можно провести проверку способностей и качеств этого кандидата.
3. Какие инструменты (деловые игры, практические задания, тесты, иные формы) можно использовать при работе с кандидатом?

Кейсы. Согласно подходу Томаса существует 5 вариантов поведения в конфликтной ситуации: соперничество, приспособление, уклонение, компромисс, сотрудничество. Предложите варианты разрешения представленных ниже ситуаций, исходя из данного подхода.

Деловые ситуации:

- ✓ Вам неинтересен разговор с коллегой. Как выйти из разговора?
- ✓ Ваш коллега хочет навязать Вам часть своей работы, оперируя большой занятостью.
- ✓ Вы заняты серьёзным делом, а Ваш коллега постоянно отвлекает Вас неуместными в данный момент расспросами.
- ✓ Вы стараетесь сделать важный отчёт, а Ваши коллеги ведут громкий оживлённый разговор, мешая вам сосредоточиться.
- ✓ После работы Вас ждут в Драматическом театре. Зайти домой и переодеться Вы не успеете, поэтому принимаете решение – пойти на работу так, как потом пойдёте в театр. Придя на работу Ваши коллеги делают Вам замечание по поводу внешнего вида, говоря что Вы выглядите неподобающим для дресс-кода учреждения образом.
- ✓ Коллега просит Вас одолжить ему некоторую сумму денег до заработной платы, но Вы наслышаны о том, что он не отдаёт суммы вовремя, поэтому с ним теперь никто не хочет связываться.
- ✓ Вы купили новый дорогой костюм и пришли в нем на работу. Ваш коллега случайно пролил на Вас чашку кофе.

Деловая игра по обучению персонала

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга — дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует

имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент и обучения.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо w рекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В свя-ИИ с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании — 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приня-ИЮ решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции — лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет Высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера — в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнительен. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются нелिцеприятные разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях - деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении

стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 3) директор и его первый заместитель; зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения.

Каждая подгруппа должна решить определенные задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению; при этом необходимо взаимное согласование процесса обучения на всех этапах.

1 группа. Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала. Согласовать с менеджерами по персоналу отдела обучения.

2 группа. Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, порученные знания; во-вторых, эффективность преподавания. Согласование с топ-менеджерами.

3 группа. Директор и его первый заместитель: установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; установить ограничения процесса обучения (по срокам, финансированию и т.п.); рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации.

V. Требования к ответу на экзамене и критерии его оценки

Критерии оценивания экзамена:

Оценка «**отлично**» предполагает: глубокое и прочное усвоение знаний программного материала (умение выделять главное, существенное); исчерпывающее, последовательное, грамотное и логически стройное изложение; правильность формулировки понятий и закономерностей по данной проблеме; использование примеров из монографической литературы и практики; знание авторов-исследователей по данной проблеме; умение сделать вывод по излагаемому материалу.

Оценка «**хорошо**» предполагает: достаточно полное знание программного материала; грамотное изложение материала по существу; отсутствие существенных неточностей в формулировке понятий; правильное применение теоретических положений при подтверждении примерами; умение сделать выводы, но: недостаточно последовательное и логическое

изложение материала; отсутствие знаний авторов-исследователей по проблеме и примеров монографической литературы; некоторые неточности в формулировке понятий.

Оценка «удовлетворительно» предполагает: общие знания основного материала без усвоения некоторых существенных положений; формулировку основных понятий, но – с неточностью, искажением; затруднения в приведении примеров, подтверждающих теоретические положения.

Оценка «неудовлетворительно» предполагает: незнание значительной части программного материала; существенные ошибки в процессе изложения; неумение выделить существенное и сделать вывод; незнание или ошибочные определения; отсутствие примеров, подтверждающих теоретические положения.

Порядок формирования оценки по дисциплине

Оценка по дисциплине выставляется по итогам экзамена, при этом условием получения оценки «отлично» и «хорошо» является получение студентом оценки «зачтено» по всем видам работ, выполняемых в процессе изучения курса.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Основная

1. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489420>
2. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/498855>
3. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7304-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/498887>

Дополнительная

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: Оптимизация командной работы. Рейнжинринговая технология: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2010.
2. Авдеев В. В. Управление персоналом: Технология формирования команды: Учебное пособие. – М., 2103.
3. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие. – М.: Флинта: МПСИ, 2013.
4. Аксенова Е.А. Стратегический ассессмент: Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 2010.
5. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие – М.: Юнити, 2010.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
7. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом: Модели управления: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 286 с.
8. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Технологии: учебное пособие. – М.: Юнити, 2011. – 302 с.

9. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Проспект, 2010. – 274 с.
10. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие. – М.: КноРус, 2011.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- ✓ ЭБС Издательства Юрайт. URL: <https://www.biblio-online.ru>.
- ✓ ЭБС «Знаниум» URL: <http://znanium.com>.
- ✓ ЭБС «Лань» URL: <http://e.lanbook.com/book/>.
- ✓ Образовательный портал. URL: <http://www.edu.ru>.
- ✓ Научная электронная библиотека. URL: <http://www.eLIBRARY.ru>.
- ✓ Ассоциация менеджеров России. URL: <http://www.amr.ru>.
- ✓ Административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru/management>.
- ✓ Всероссийский кадровый интернет-портал – официальный Сайт Национального союза кадровиков. URL: www.kadrovik.ru.
- ✓ Журнал «Кадровое дело». URL: www.kdelo.ru.
- ✓ Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». URL: www.finpress.ru.
- ✓ Журнал «Управление персоналом». URL: www.top-personal.ru.
- ✓ Журнал «Управление развитием персонала». URL: www.grebennikov.ru/personnel_development.phtml.
- ✓ Журнал «Управление человеческим потенциалом». URL: www.grebennikov.ru/hr_management.phtml.
- ✓ Журнал «Человек и труд». URL: www.chelt.ru.
- ✓ Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом. URL: <http://www.pro-personal.ru>.
- ✓ HR-портал. URL: <http://www.hr-portal.ru>.
- ✓ HR-менеджмент (специализированный сайт для HR – менеджеров). URL: www.hrm.ru.
- ✓ HR-Лига – Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <http://www.hrliga.com>.
- ✓ Психологические тесты он-лайн. URL: <http://psyline.retter.ru/tests.php>.
- ✓ Психологический портал. URL: <http://psychology.biznet.ru/test.php>.
- ✓ Специализированный сайт по поиску работы. URL: <http://www.Headhunter.ru>.
- ✓ Специализированный сайт по поиску работы. URL: <http://www.Superjob.ru>.
- ✓ Электронный журнал по менеджменту. URL: <http://www.ts-ru.com>.
- ✓ Электронная библиотека MenegerBook.Net. URL: <http://menegerbook.net/index.php>.
- ✓ Электронное издание «Кадры и кадровая политика». URL: www.i-u.ru/description.aspx.
- ✓ Энциклопедия управления персоналом «Управление человеческими ресурсами». Учебные материалы. URL: www.dps.smrtilc.ru/Ogl_uch_mat.htm.
- ✓ Официальный сайт журнала «Управленческое консультирование» URL: <https://sziu.ranepa.ru/smi/smi-instituta/zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie>.
- ✓ Официальный сайт журнала «Вестник управления» URL: <http://vestnik.uapa.ru>.

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания при подготовке вопросов для обсуждения

Вопросы для обсуждения являются обязательным этапом при подготовке к практическому занятию. На занятии представляются в форме устного ответа. При подготовке следует использовать лекционный материал, учебную литературу, информационные технологии. Для более глубокого постижения курса и более основательной подготовки рекомендуется познакомиться с дополнительной литературой. Готовясь к занятию, к устному ответу студент должен:

- ознакомиться с общим планом вопросов для обсуждения;
- внимательно прочесть свой конспект лекции по изучаемой теме;

- с незнакомыми, новыми, сложными терминами и понятиями следует ознакомиться, обращаясь к учебной литературе, словарям, энциклопедии либо используя информационные ресурсы;
- выделить в рассматриваемой теме самое главное и сосредоточить на этом основное внимание при подготовке;
- ознакомиться с нормативными правовыми актами, либо документами регламентирующими изучаемый вопрос;
- законспектировать рекомендуемую литературу,
- внимательно осмыслить фактический материал и сделать выводы;
- отразить связь выступления с предшествующей темой или вопросом.

Устный ответ на каждый вопрос из плана занятия должен быть доказательным и аргументированным, студенту нужно уметь отстаивать свою точку зрения, использовать документы, монографическую, учебную и справочную литературу. Выступление выстраивать в соответствии с логикой материала, аргументированно, правильно и содержательно использовать понятия и термины, грамотно и полно отвечать на заданные вопросы, суметь сделать выводы и показать значимость данной проблемы для изучаемого курса.

Активно участвуя в обсуждении проблем на практических занятиях, студенты учатся последовательно мыслить, логически рассуждать, внимательно слушать своих товарищей, принимать участие в спорах и дискуссиях.

9. Перечень информационных технологий

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».
Microsoft Open License в составе:

- Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;
- Microsoft Office 2003-2016 Russian.

10. Материально-техническая база

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

- Кафедра для лектора – 1 шт.
- Доска настенная трехэлементная – 1 шт.
- Проекционный экран LUMA – 1 шт.
- Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.
- Ноутбук HP 530 – 1шт.
- Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

- Компьютерный студенческий стол – 15 шт.
- Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.
- Интерактивная доска IQBoard
- Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP
- 16 персональных компьютеров с выходом в Интернет
- Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 6314D932A1EC8352F4BBFDEFD0AA3F30
Владелец: Артеменков Михаил Николаевич
Действителен: с 21.09.2022 до 15.12.2023