

-

1

7, 8

14

216

14

188

14

22

14

1.

38.03.02

),

-

-6);

-3);

-2).

;

;

;

3

HR-

-

Center

Assessment-

-

-

-



4.

<b>7</b>				
	14	1	1	12
	14	1	1	12
	16	1	1	14
	14	1	1	12
	14	1	1	12
	17	2	1	14
	14	1	1	12
	4			4
	<b>108</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>92</b>
<b>8</b>				

	26	2	2	22
	21	1	1	19
	28	2	2	24
	24	1	1	22
	9			9
	<b>108</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>96</b>
	<b>216</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>188</b>

5

*План*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

*План*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

*План*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

HR-

*План*

7

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

(2 )

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

(2 )



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

(1 )

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

HR-

;  
 Задание 1.  
 Задание 2.

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

	-

Задание 3.

Сравнительная характеристика традиционного и прогрессивного управления персоналом

<i>Среда</i>		
<i>Организационные структуры, коммуникации</i>		
<i>Состав и специализация персонала</i>		
<i>Основной фактор конкурентного преимущества</i>		
<i>Кадровая политика</i>		
<i>Приоритеты в кадровой политике</i>		
<i>Восприятие персонала работодателем</i>		
<i>Организационная культура</i>		
<i>Обучение</i>		
<i>Расходы на персонал</i>		
<i>Мотивация</i>		
<i>Характер взаимоотношений</i>		

<i>Цели работодателей и сотрудников</i>		
<i>Принятие кадровых решений</i>		
<i>Преобладающая форма организации труда</i>		
<i>Дисциплина и контроль</i>		
<i>Стиль управления</i>		
<i>Основной субъект кадровой политики</i>		
<i>Целевая направленность работников кадровой службы</i>		
<i>Роль и статус кадровой службы</i>		
<i>Конечные цели кадровой политики</i>		- - -



*Основная: 1, 2, 5.*

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

)

1.

2.

3.

:

*Задание 1.*

*Задание 2.*

*Сравнение национальных моделей УЧР разных стран*


*Задание 3.*



1.

2.

3.

4.



-

1.

2.

3.

4.



1.

2.

3.

4.



-

1.

2.

3.

4.



1.

2.

3.

4.



1.

2.

3.

4.



1.

2.

3.

4.



*Основная: 1–5.*

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

*Основной задачей деловой игры*

*Состав участников игры:*

*Ход деловой игры:*

✓  
✓

-

✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓

-

;

;

HR-

7.

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

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

*Матрица ответственности рабочей группы «Х»*

			-	-
1.				
-				



1.

2.

3.

-

4.

5.

1.

✓

✓

✓

## ***I***

*Основные разделы:*

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

## ***II***

*Критерии оценки итогов работы:*

✓

✓

✓

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

\* Поощряется творческий подход:

max min 5 1	1	2	3	4	5
1.					
)					

Основная: 2–6.

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

4.

)

- 1.
- 2.

3.

4.

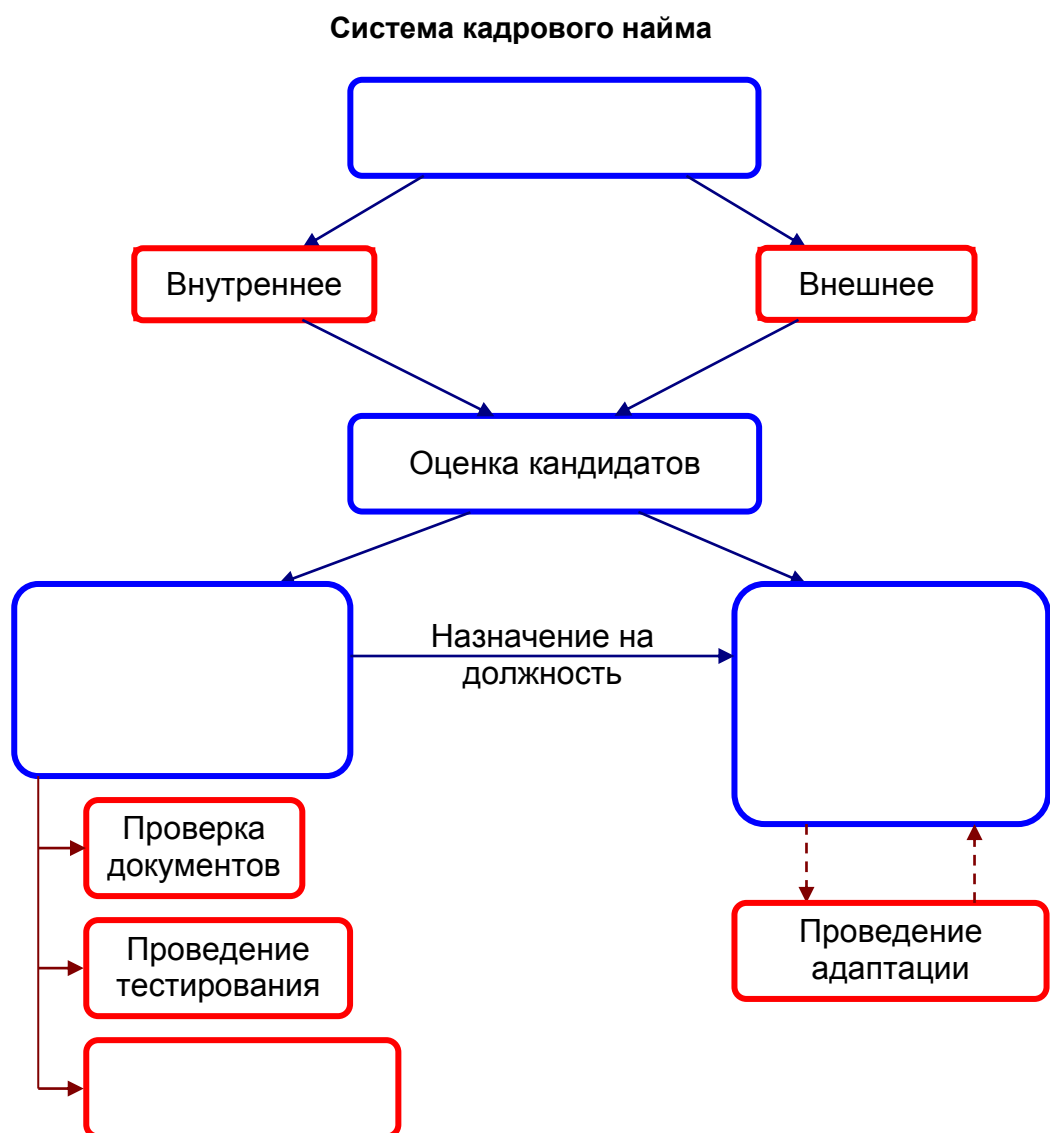


:  
Задание 1.  
Задание 2.

*Преимущества и недостатки источников набора персонала*

<i>Внутренние</i>		
<i>Внешние</i>		

Задание 4.



*Основной задачей деловой игры*

*Состав участников игры:*



1.

2.

3.

4.

5.

-

6.

7.



- 6.
- 7.
- 8.
- 9.



*Основная: 1, 2, 5, 6.*

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

**6.**

**(2**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

⋮  
*Задание 1.*  
*Задание 2.*

*Виды адаптации персонала*

1.	

*Задание 3 (аналитическое задание).*


*заполняется*

*непосредственным руководителем)*


--	--	--

*(заполняется сотрудником)*  
*(заполняется вышестоящим руководителем)*

--	--	--	--

---



---



---

*Задание 4.*

-

*Задание 5.*

*Задание 6 (аналитическое)*

-



-



Основная: 1–5.

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

)

- 1.
- 2.
- 3.

:

Задание 1.

Задание 2.

).

*Основания прекращения трудового договора*


Задание 3.

*Увольнения по результатам нарушений трудового поведения*

	-		

Задание 4 (аналитическое задание).

- 
- 
- 

Задание 5.

- 1.

2.

			-			-
1		25	2			
2		37	12		-----	-----
3		49	25		-----	-----

1.

2.



*Основная: 1, 2, 5, 6.*

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

(2 )

1.

2.

3.

4.

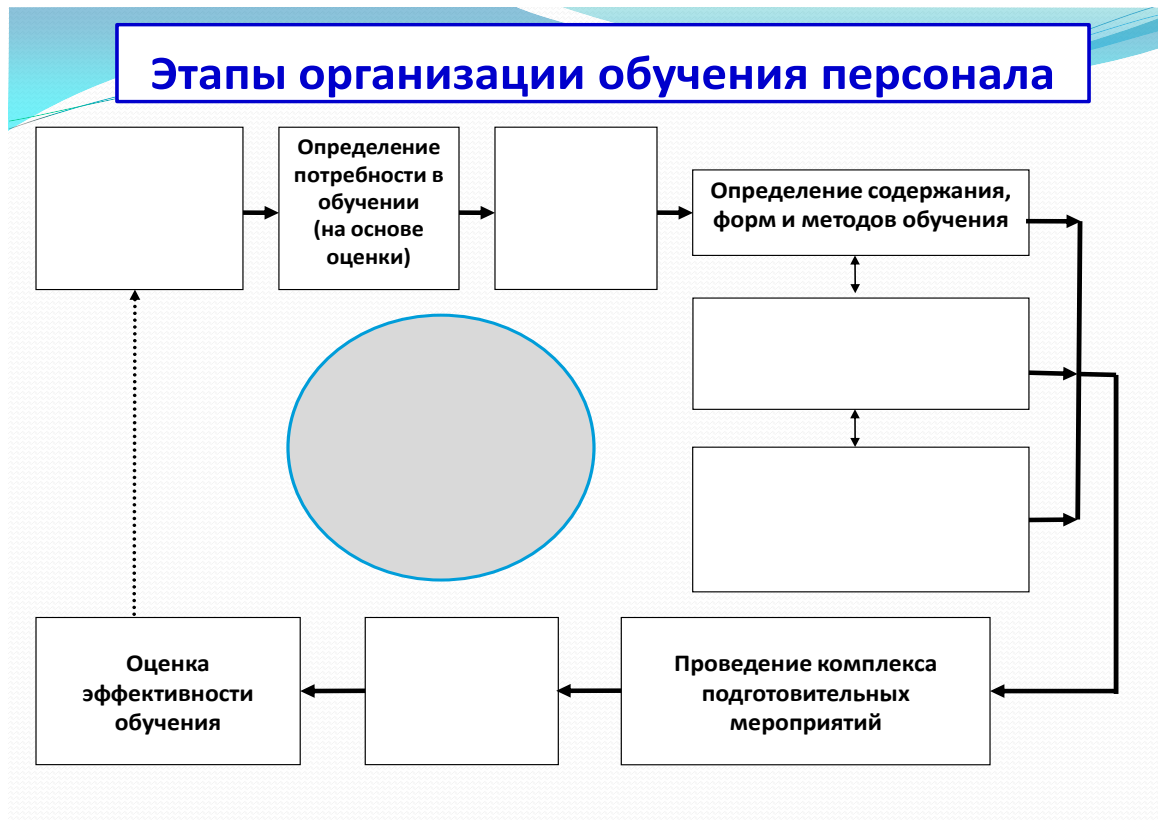
⋮  
Задание 1.  
Задание 2.



Анализ форм и методов обучения персонала

Внутренне обучение			
Внешнее обучение			

Задание 3.



Задание 4.







*Основная: 2–6.*

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

**9.**

)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

*Задание 1.*

*Задание 2.*

*Этапы формирования кадрового резерва*


*Задание 3*

*Кейс 1.*

- 
- 
- 

*Вопросы*

- 1.

2.

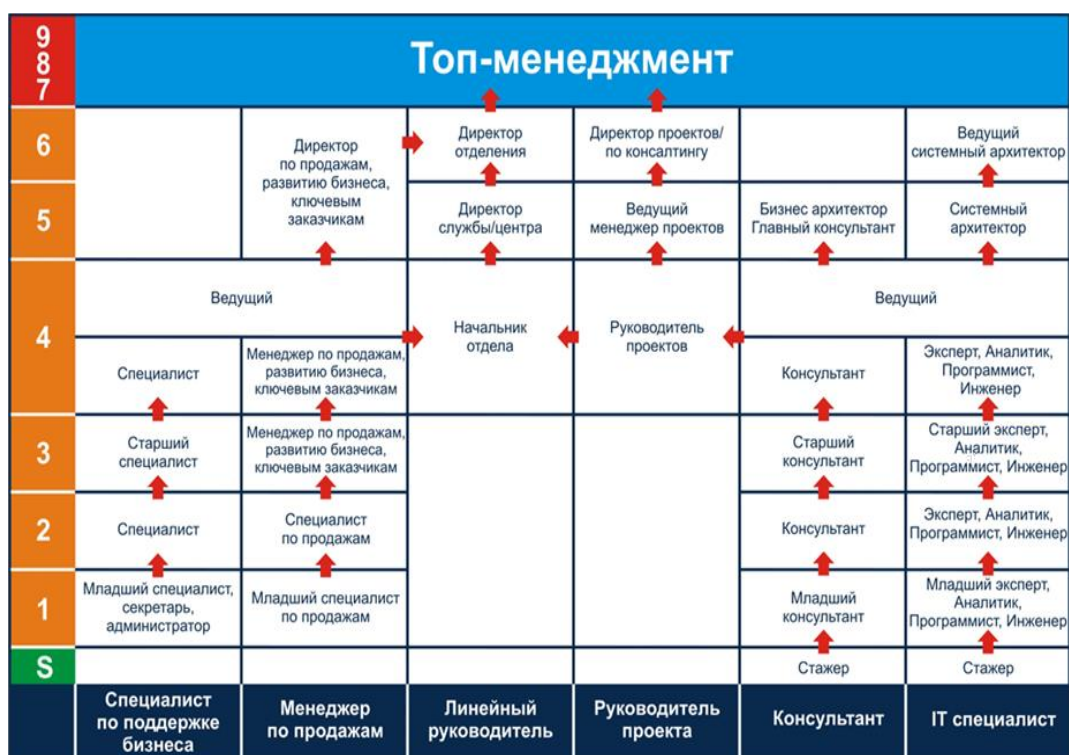
Кейс 2.

Вопросы

- 1.
- 2.
- 3.

Задание 4 (аналитическое задание).

Задание 5 (аналитическое).



Задание 6.

Карьерный план сотрудника


*Задание 7.*

.



*Основная: 2–4, 6.*

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

**10.**

**(2**

- 1.
- 2.
- 3.

:

*Задание 1.*

*Задание 2.*

*Задание 3.*

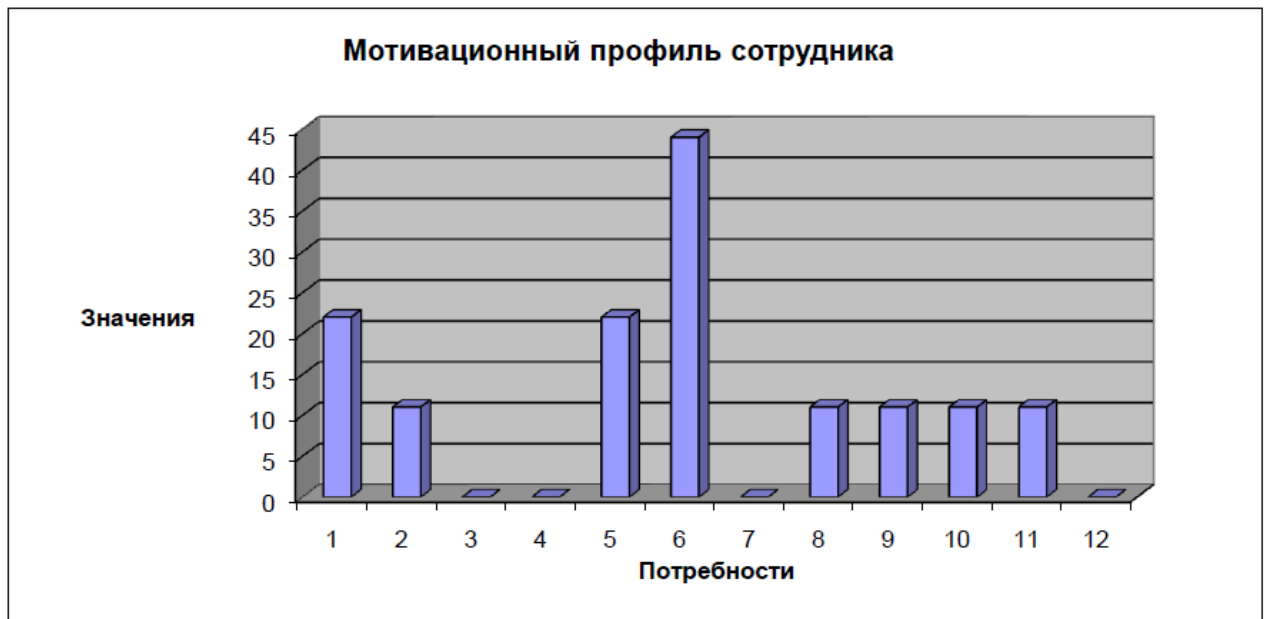
*Стимулирование персонала*


*Задание 4 (аналитическое).*

-

5.





Задание 6 (аналитическое).  
КPI

КPI (key performance indicator)

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



Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
<b>Коммерческие показатели</b>	
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
<b>Некоммерческие (качественные) показатели</b>	
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

- 
- - 
  - 
  - 
  -

---

1. Определите перечень должностей (позицию) в структуре компании, для которых будет формироваться следующая мотивационная схема

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

1	31.12.11	
2		
3		
4		

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

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

50%		0	
-89%		0,5	
100%	-	1	
120%	-	1,2	
120%			

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 КРІ.

8. Оформите документ «мотивационная схема сотрудника».

полученного результата к плановому. отношение фактически

-5 КРІ.

---

*Зарплата = Фиксированная часть (оклад) + Переменная (изменяемая) часть.*

*Зарплата = Фиксированная часть + Переменная часть + Бонус.*

*Пример*

-  
21 000

- 
1. KPI1
  2. KPI2

):

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

<i>Ключевой показатель эффективности</i>	<i>Вес показателя, % (влияние на переменную часть)</i>
KPI1	50
KPI2	50
	100

).

*Таблица 5. Коэффициенты показателя в зависимости от процента выполнения плана*

<i>Процент выполнения показателя</i>	<i>Коэффициент</i>
	0
-89%	0,5
-100%	1
	1,5

---

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



№	Методический порядок действий	Фактическое значение	
1	Определите должность в структуре компании	Менеджер по продажам (отдел продаж)	
2	Определите ключевые показатели эффективности (КPI) для должности и вес каждого, исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры	KPI <sub>1</sub> – выполнения плана продаж. Вес – 50% KPI <sub>2</sub> – 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 KPI <sub>1</sub> * коэффициент KPI <sub>1</sub> + вес KPI <sub>2</sub> * коэффициент KPI <sub>2</sub> )	
7	Выполните проверку: посчитайте все возможные варианты размеров заработной платы при всех возможных значениях KPI	См. выше «Проверка всех возможных вариантов размеров заработной платы при всех возможных значениях KPI (с подробной расшифровкой по некоторым значениям)» (табл. 6)	
8	Оформите документ «мотивационная схема сотрудника»		



Основная: 1–3, 6.

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

(1 )

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

:  
Задание 1.

Задание 2.

*Причины и направления преодоления трудовых конфликтов*


Задание 3.

*Деловые ситуации:*

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

Задание 4.

?

Задание 5.

*Группа и команда: сравнительный анализ*


Задание 6. Ролевая структура команды.



XXI

*Основная: 1–5.*

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

	-	
<b>7</b>		
	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>
	12	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов Составление глоссария Заполнение таблицы: «Сравнение национальных моделей УЧР разных стран» Разбор ситуаций</i>
	14	<i>Теоретическая подготовка к практическому занятию Подготовка докладов Составление глоссария Подготовка к деловой игре «Моделирование системы управления персоналом организации»</i>
	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>
	12	<p>Теоретическая подготовка к практическому занятию</p> <p>Подготовка докладов</p> <p>Составление глоссария</p> <p>Заполнение таблицы: «Виды адаптации персонала»</p>
	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>
	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>
	4	Вопросы для самоконтроля при подготовке к зачету
	92	92=88+4
<b>8</b>		
	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>
	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>
	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>
	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>
	9	<i>Вопросы к экзамену</i>
	96	96=87+9
	188	

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.

HR-

- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.
- 24.
- 25.
- 26.
- 27.
- 28.
- 29.
- 30.
- 31.
- 32.
- 33.
- 34.

35.

36.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

8

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

- 9.
- 10.
  
- 11.
- 12.
  
- 13.
  
- 14.
- 15.
- 16.
  
- 17.
- 18.
- 19.
- 20.
- 21.
- 22.
- 23.
- 24.
- 25.
- 26.
- 27.
- 28.
- 29.
- 30.
- 31.
- 32.
- 33.
- 34.
  
- 35.
  
- 36.
  
- 37.
- 38.
- 39.
- 40.
- 41.
- 42.
  
- 43.
- 44.
- 45.
  
- 46.
- 47.
- 48.
- 49.
- 50.
- 51.
- 52.

HR-

- 53.
- 54.
- 55.
- 56.
- 57.
- 58.
- 59.
- 60.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.

XXI

5.

	)			
-6	7			
-				
-				

-3	7			
-				

				G_ \eZ^__l
-2	7		AgZgb_c\u	©AZql_gh <sup>a</sup> AgZ_l  ©G_ m^h\e_l\hjbl_evgh <sup>a</sup> G_ agZ_l
-			>_yl_evghk	©AZql_gh <sup>a</sup> Mf__l  <eZ^__l  ©G_ aZql_gh G_ fm_l  G_ eZ^__l

	)			
-6	8			
-				;
-				
				;
				;
				;



--	--	--	--	--

-3	8			
-				;
				;
				,
				;

-2	<b>8</b>			
-				

				;
				;
				;

--	--	--	--	--

## I

*Роль студента:*

—

—

—

—

*Критерии и показатели оценки:*

—

—

—

75

## II

*Роль студента:*

—

—

—

—

—

—

*Критерии и показатели оценки:*

—

—

—

—

*Особенности подготовки доклада в форме презентаций*

—

werPoint.

—

PowerPoint.

*Роль студента:*

—

—

—

—

—

*Не рекомендуется:*

—

—

—

—

*Рекомендуется:*

—

—

—

—

—

—

*Критерии и показатели оценки:*

—

—

—

—

—

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

-

o

.

12.

13.

### III

*Роль студента:*

–

–

–

*Критерии и показатели оценки:*

–

–

–

–

–

–

	<i>Заполнение таблиц «Парадигмы управления людьми в организации», Сравнительная характеристика традиционного и прогрессивного управления персоналом</i>
	<i>Заполнение таблицы: «Сравнение национальных моделей управления персоналом разных стран»</i>
	<i>Заполнение таблицы: «Преимущества и недостатки источников набора персонала» Оформление схемы: «Система кадрового найма»</i>
	<i>Заполнение таблицы: «Виды адаптации персонала»</i>
	<i>Оформление схемы организации оценочной процедуры</i>
	<i>Заполнение таблиц: «Правовые основы увольнения сотрудников», «Основания прекращения трудового договора», «Увольнения по результатам нарушений трудового поведения»</i>

## IV

*Критерии и показатели оценки:*

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

*Аналитические задания (примеры)*

*Задание (аналитическое)*

*Задание (аналитическое)*

*Задание (аналитическое).*

- 
- 
- 

*Кейсы (примеры)*

*Кейс.*



*Кейс.*

1.

2.

			-			-
1		25	2			
2		37	12		-----	-----
3		49	25		-----	-----

1.

2.

*Деловая игра «Организация кадрового собеседования»*

*Основной задачей деловой игры*

*Состав участников игры:*



1.

2.

3.

4.

5.

-

6.

7.



*Основные разделы:*

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

**V**

*Описание деловой игры*

*Основной задачей деловой игры*

*Состав участников игры:*

*Ход деловой игры:*

✓  
✓

-

*Задания для рабочих групп:*

✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓

-

;

;

HR-

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

матрицу ответственности  
).

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

Матрица ответственности рабочей группы «Х»

				-
			-	
2.				
	-			

5.

1.

- ✓
- ✓
- ✓

*Подготовка*

*I) Оформление пакета документов*

*Основные разделы:*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
  
- 14.

*II) Подготовка презентации*

*Критерии оценки итогов работы:*

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

\* *Поощряется творческий подход:*

*Оценочный лист*



—

—

*Критерии и показатели оценки:*

—

—

—

75

## **II**

-

-

-

*Роль студента:*

—

—

—

—

—

—

*Критерии и показатели оценки:*

—

—

—

—

*Особенности подготовки доклада в форме презентаций*

-

-

PowerPoint.

*Роль студента:*

—

—

—

—

—

*Не рекомендуется:*

—

—  
—  
—

*Рекомендуется:*

—  
—  
—  
  
—  
—  
—

*Критерии и показатели оценки:*

—  
—  
—  
—  
—

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.

XXI

**III**



*Роль студента:*

—  
—  
—

*Критерии и показатели оценки:*

—  
—  
—  
—  
—  
—

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

#### **IV**

*Критерии и показатели оценки:*

—  
—  
—  
—  
—  
—



*Кейсы (примеры)*

*Кейс.*

*Вопросы*

- 1.
- 2.
- 3.

*Кейсы.*

*Деловые ситуации:*

- ✓
- ✓
- ✓
  
- ✓
  
- ✓
  
  
- ✓
  
  
- ✓

*Деловая игра по обучению персонала*

-

-

w

-

-

-

-

-

-

-

-

I:I

-  
-

;

**V.**

-

7.

1.

406

ISBN 978-5-9916-8761-4.

URL: <https://urait.ru/bcode/489420>

2.

183

ISBN 978-5-9916-

7303-7.

URL: <https://urait.ru/bcode/498855>

3.

245

ISBN 978-5-

9916-7304-4.

URL: <https://urait.ru/bcode/498887>

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

274

10.

-

✓

URL: <https://www.biblio-online.ru>.

✓

URL: <http://znanium.com>.

✓

URL: <http://e.lanbook.com/book/>.

✓

URL: <http://www.edu.ru>.

✓

URL: <http://6C>-8<01 0BTB1>/6C>-8<01 0BTB1>/6C>-8<0>

—  
—  
—  
—  
—  
—  
—

;

**9**

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

**10**

-