

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»

Институт экономики, управления и сервиса

Кафедра стратегического развития и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:

Директор института



Е. Ю. Меркулова

«05» июля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.В.3.1 Технологии оценки эффективности персонала

Направление подготовки/специальность: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль/направленность/специализация: Стратегическое управление персоналом

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2021

Автор программы:

Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом (уровень магистратуры) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 958).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры стратегического развития и экономического безопасности «28» июня 2021 г. Протокол № 10

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «05» июля 2021 г. № 12.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП Магистра.....	5
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	19
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	20
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	21

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-2 Способен разработать и реализовать стратегию мотивации и стимулирования персонала для решения задач эффективного функционирования организации

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере аналитического обеспечения, стратегического и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности)

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	ПК-2 Способен разработать и реализовать стратегию мотивации и стимулирования персонала для решения задач эффективного функционирования организации	Обеспечивает условия для реализации стратегии мотивации и стимулирования персонала организации

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-2 Способен разработать и реализовать стратегию мотивации и стимулирования персонала для решения задач эффективного функционирования организации

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения		
		Заочная (семестр)		
		2	4	5
1	Администрирование кадровых процессов в организации	+		
2	Кадровый аудит в организации		+	
3	Кадровый консалтинг в организации		+	
4	Нормативные основы управления	+		
5	Профессиональная практика			+

6	Система стимулирования и мотивации персонала	+		
7	Управление оплатой труда	+		
8	Управленческий учет и бюджетирование	+		
9	Финансовый контроллинг		+	

2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Технологии оценки эффективности персонала» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом.

Дисциплина «Технологии оценки эффективности персонала» изучается в 2 семестре.

3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 3 з.е.

Заочная: 3 з.е.

Вид учебной работы	Заочная (всего часов)
Общая трудоёмкость дисциплины	108
Контактная работа	10
Лекции (Лекции)	4
Практические (Практ. раб.)	6
Самостоятельная работа (СР)	94
Зачет	4

3.2. Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		3	3	3	
2 семестр					
1	Проведение оценки персонала	2	2	32	Работа с гlossарием; Опрос; Контрольный срез
2	Методы деловой оценки	1	2	32	Тестирование; Выполнение практических заданий
3	Организация аттестации персонала	1	2	30	Выполнение практических заданий; Тестирование

Тема 1. Проведение оценки персонала (ПК-2)

Лекция.

Роль и место оценки персонала в системе управления персоналом. Понятие, основные цели и задачи оценки персонала. Сходство и различие понятий «деловая оценка», «оценка персонала» и «оценка трудовой деятельности». Управленческие задачи, основанные на результатах оценки персонала. Функции деловой оценки. Виды оценки. Количественная и качественная оценка персонала. Оценка кандидатов на вакантную должность, оценка персонала для обучения, продвижения по службе, для высвобождения. Факторы, влияющие на процесс оценки. Принципы оценки персонала и их характеристика. Схемы оценки видов работ. Анализ профессиональной деятельности как база для определения оценочных критериев. Классификация критериев оценки персонала. Критерии оценки производственного персонала. Критерии оценки управленческого персонала.

Подготовка и проведение оценки персонала. Организационная процедура подготовки деловой оценки. Разработка процедуры оценки как последовательности действий. Определение целей оценки персонала. Составление программы оценки персонала. Разработка методики деловой оценки и привязка ее к конкретным условиям организации. Определение вида оценки. Установление критериев оценки. Разработка и обоснование методов оценки. Определение объектов и субъектов оценки. Определение времени и места проведения деловой оценки. Формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня управления, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров. Консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею. Проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки. Установление процедуры подведения итогов оценивания. Составление отчета о проведении оценки персонала. Проблемы оценки персонала и их преодоление. Юридические и этические аспекты оценки персонала.

Практическое занятие.

1. Понятие, основные цели и задачи оценки персонала. Управленческие задачи, основанные на результатах оценки персонала.
2. Функции деловой оценки.
3. Виды оценки. Количественная и качественная оценка персонала.
4. Факторы, влияющие на процесс оценки.
5. Классификация критериев оценки персонала.
6. Подготовка и проведение оценки персонала.

Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнительный анализ понятий «оценка при отборе персонала» и «оценка работы персонала».
2. Разработать критерии оценки научной деятельности студентов.
3. Подготовка к дискуссии: «Значение оценки персонала в российских организациях»
4. Углубленное изучение материалов темы.

Тема 2. Методы деловой оценки (ПК-2)

Лекция.

Классификация методов оценки персонала.

Количественные методы оценки. Метод построения рейтинга. Основные проблемы оценки персонала, связанные с методом рейтинговых шкал. Метод парного сравнения. Метод принудительного распределения. Метод критического инцидента.

Качественные методы оценки. Оценка по методу черт. Оценка на основе анализа труда. Функциональная оценка. Оценка по результатам деятельности коллектива. Метод анализа структуры управленческой деятельности. Целевой метод оценки.

Комбинированные методы оценки. Оценка персонала, основанная на использовании компьютера и Интернета. Достоинства и недостатки оценочных центров.

Практическое занятие.

1. Метод построения рейтинга.

2. Метод парного сравнения.
3. Метод принудительного распределения.
4. Метод критического инцидента.
5. Целевой метод оценки.
6. Достоинства и недостатки оценочных центров.

Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнительный анализ количественных, качественных и комбинированных методов оценки персонала.
2. Разработать пути решения основных проблем оценки персонала, связанных с методом рейтинговых шкал.
3. Подготовка к дискуссии: «Эффективность современных методов оценки персонала».
4. Углубленное изучение материалов темы.

Тема 3. Организация аттестации персонала (ПК-2)

Лекция.

Понятие «аттестация персонала». Понятия «оценка персонала» и «аттестация персонала». Цели и задачи аттестации персонала. Явные и скрытые функции аттестации. Типы аттестации по принадлежности к сферам деятельности. Аттестация государ-ственного служащего. Аттестация научно-педагогических работников. Аттестация персо-нала организаций основного звена управления.

Основные виды аттестации персонала. Очередная аттестация, аттестация по исте-чении испытательного срока, аттестация при продвижении по службе и аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Этапы проведения аттестации. Подготовка к аттестации. Компоненты аттестации. Возможные ошибки в процессе аттестации персонала. Управленческие решения, прини-маемые по итогам аттестации.

Практическое занятие.

1. Понятие, цели и задачи аттестации персонала.
2. Основные виды аттестации персонала.
3. Этапы проведения аттестации.
4. Подготовка к проведению аттестации.
5. Управленческие решения, принимаемые по итогам аттестации.

Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнительный анализ понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала».
2. Изучить сроки прохождения аттестации работников различных сфер деятельности.
3. Подготовка к дискуссии: «Использование профстандартов при проведении аттестации персонала»
4. Углубленное изучение материалов темы.

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

Балльно-рейтинговые мероприятия не предусмотрены

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Выполнение практических заданий

Тема 3. Организация аттестации персонала

Пример практического задания:

Выберите самостоятельно один из профессиональных стандартов и соответствующую должность (в вашей группе должности и виды деятельности пересекаться не должны). Разработайте оценочный инструментарий, с учетом требований профессионального стандарта.

Выполнение практических заданий

Тема 2. Методы деловой оценки

Пример кейс-задачи:

Ситуация 1

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штабквартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что: – 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы; – 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; – 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; – 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; – 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; – 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Контрольные вопросы и задания 1. О чем говорят результаты опроса? 2. В чем причины сложившейся ситуации? 3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Контрольный срез

Тема 1. Проведение оценки персонала

Подготовка и проведение оценки персонала. Организационная процедура подготовки деловой оценки. Разработка процедуры оценки как последовательности действий. Определение целей оценки персонала. Составление программы оценки персонала. Разработка методики деловой оценки и привязка ее к конкретным условиям организации. Определение вида оценки. Установление критериев оценки. Разработка и обоснование методов оценки. Определение объектов и субъектов оценки. Определение времени и места проведения деловой оценки. Формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня управления, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров. Консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею. Проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки. Установление процедуры подведения итогов оценивания. Составление отчета о проведении оценки персонала. Проблемы оценки персонала и их преодоление. Юридические и этические аспекты оценки персонала.

Опрос

Тема 1. Проведение оценки персонала

1. Что такое оценка труда?

2. Какие функции решает оценка труда?
3. Укажите условия эффективной оценки труда.
4. Какие этапы оценки труда могут быть в организации?
5. Укажите критерии оценки труда руководителя.
6. Укажите методы оценки индивидуального труда.
7. Опишите методы групповой оценки труда.
8. В чём состоит сущность экономической эффективности?
9. Опишите процедуру оценки эффективности системы управления персоналом.
10. Какие показатели могут быть использованы для оценки труда менеджера?

Работа с глоссарием

Тема 1. Проведение оценки персонала

Дайте определения терминам:

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства. Оценка труда выполняет следующие функции:

информационная –

мотивационная –

административная –

Методы оценки могут быть индивидуальные, групповые, в последнее время разрабатываются новые методы – нетрадиционные.

Индивидуальные методы оценки труда:

- анкетирование
- описательный метод оценки
- метод оценки по решающей ситуации
- шкала наблюдений за подчинёнными

Групповые методы оценки:

- метод классификации
- сравнение по парам
- метод заданного распределения

Нетрадиционные методы:

- метод управления посредством установки целей (МВО).
- «360° – аттестация»
- психологическое тестирование

Тестирование

Тема 2. Методы деловой оценки

1. Какого из перечисленных способов оценки персонала не существует?
 - а) Оценка группового вклада
 - в) Оценка индивидуального вклада
 - с) Аттестация кадров
 - д) Оценка потенциала работника
2. Какой метод оценки персонала состоит в сравнении оцениваемых работников между собой?
 - а) Ранжирование

- в) Тестирование
 - с) Экзамен
 - д) Наблюдение
3. Что из перечисленного является главным средством воспроизводства рабочей силы?
- а) Социальные гарантии
 - в) Оплата труда
 - с) Социальные блага
 - д) Организация труда
4. Какая система оплаты труда основана на исследовании нормативов?
- а) Сдельная
 - в) Нормативная
 - с) Бестарифная
 - д) Тарифная
5. Что из перечисленного относится к административным методам управления персоналом?
- а) Мораль
 - в) Психологическое планирование
 - с) Взыскания
 - д) Организационные воздействия
6. Сумма баллов, измеряющая потенциал работника на определенный период времени, - это:
- а) Популярность
 - в) Лидерство
 - с) Рейтинг
 - д) Мобильность
7. Форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника, носит название:
- а) Аттестации
 - в) Комиссии
 - с) Интервьюирования
 - д) Экзамена
8. Что из перечисленного относится к показателям качества, результативности и сложности труда?
- а) Себестоимость
 - в) Балансовая прибыль
 - с) Потери рабочего времени на одного работника
 - д) Фонд оплаты труда
9. Перевод работника на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда – это:
- а) Движение
 - в) Понижение
 - с) Перемещение
 - д) Ротация

Тема 3. Организация аттестации персонала

1. Аттестация – это форма оценки человека, которую:

- а) может дать только другой человек, группа людей;
- б) можно провести с помощью измерительных приборов;

в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей;

г) работник проводит самостоятельно;

д) может проводить только непосредственный руководитель работника.

2. Аттестация персонала - это:

а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;

б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;

в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;

г) установление функциональной роли работника;

д) ответы а) и б).

3. В чем заключается основной недостаток аттестации?

а) субъективизм;

б) высокая требовательность к аттестуемым;

в) высокая требовательность к организаторам;

г) высокая стоимость;

д) ухудшение морально-психологического климата в коллективе.

4. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?

а) профессиональная компетентность;

б) организаторские способности;

в) личные качества;

г) коммуникативные способности;

д) медицинские показания

5. К явной функции аттестации относится:

а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;

б) углубление знакомства с подчиненными;

в) разрушение круговой поруки;

г) мотивация и стимулирование труда;

д) поиск оснований для увольнения конкретных работников.

6. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?

а) рассказать и продать;

б) рассказать и выслушать;

в) решение проблемы;

г) «дерево решений»;

д) Бостонская матрица.

7. Какой из ниже перечисленных вопросов является центральным в западном варианте аттестации (performance appraisal)?

а) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности;

б) проведение оценочного интервью;

в) умение менеджера вести переговоры;

г) понижение в должности;

д) понижение заработка работника.

8. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к качествам успешного менеджера?

а) уверенность в себе;

б) опыт в бизнесе;

в) отношение к деньгам как к мере успеха;

г) готовность к компромиссу;

д) настойчивость в решении задач.

9. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?

а) знания;

б) качество выполнения работы;

в) способности к руководству;

г) возраст работника;

д) способность к развитию.

10. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

а) единообразие методов оценки;

б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью;

в) различие представлений об эффективности оценки;

г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии;

д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки.

11. Когда надо проводить аттестацию персонала:

1 - когда персонал надо сократить;

2 - когда персонал надо оценить;

3 - когда персонал надо испугать, тогда люди станут лучше работать;

4 - когда надо переходить на новую систему оплаты труда;

5 - когда надо поменять структуру компании.

а) 1, 2, 3, 4;

б) 2, 3, 4, 5;

в) 1, 3, 4, 5;

г) 1, 2, 3;

д) 1, 2, 4, 5.

12. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:

а) письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли;

б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении;

в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании;

г) сокращение как можно большего количества работников;

д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности.

13. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

а) анкетный опрос;

б) интервью;

в) шкалирование;

г) парные сравнения;

д) самооценка.

14. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:

а) анкетный опрос;

б) критический инцидент;

в) интервью;

г) ранжирование;

д) шкалирование.

15. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

а) критический инцидент;

б) интервью;

в) упорядочение рангов;

г) парные сравнения;

д) самооценка.

16. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...

а) попарного сравнения;

б) принудительного распределения;

в) альтернативных характеристик;

г) упорядочения рангов;

д) управления по целям.

17. Процесс традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант) не предполагают выполнение следующих обязательных мероприятий:

- а) разработка методики аттестации и привязка к конкретным условиям организации;
- б) формирование аттестационной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника;
- в) определение места и времени проведения аттестации;
- г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива;
- д) проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса аттестации.

18. Чем отличается оценка деятельности в форме западного варианта аттестации (performance appraisal) от традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант)?

- а) оценка деятельности накладывает ответственность за результаты деятельности на работника и менеджеров в отличие от аттестации;
- б) оценка деятельности всегда закрепляется официальным документом, решением о заработной плате, продвижении, в отличие от аттестации;
- в) ничем не отличается;
- г) аттестацию проводят коллеги работника, а оценку специальная комиссия;

д) оценка, в отличие от аттестации, проводится по желанию работника.

19. Что понимается под традиционной системой аттестации работника (формальный классический государственный вариант)?

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б) процесс комплексной оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с положением о порядке проведения аттестации работников;
- в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
- г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;

д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда.

20. Явной функцией аттестации является:

- а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;
- б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных;

г) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;

д) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли.

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

Типовые вопросы зачета (ПК-2)

1. Информационное обеспечение системы управления персоналом. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
2. Понятия «подбор персонала», «отбор персонала», «набор персонала», «рекрутмент», «найм персонала». Критерии отбора кандидатов.
3. Технология поиска кандидатов. Выбор источников привлечения. Биографическая информация и составление резюме.
4. Современные методы обучения персонала. Тренинг. Видеотренинг. Коучинг как современный метод обучения и развития руководителей и специалистов.
5. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников государственной службы.
6. Понятие «карьера», «деловая карьера». Виды карьерного процесса. Типовые модели карьеры.
7. Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения.
8. Понятие резерва кадров. Работа с кадровый резервом.
9. Кадровый резерв.
10. Особенности работы с кадровым резервом.
11. Методы оценки деятельности работника.
12. Аттестация персонала как основной метод оценки деятельности работника.

Типовые задания для зачета (ПК-2)

1. Напишите текст объявления о вакансии на должность специалиста по управлению персоналом, используя концепцию маркетинга персонала.
 2. Составьте резюме и сопроводительное письмо для участия в конкурсе на объявленную вакансию.
 3. Максим Киверин после окончания высшего учебного заведения по направлению «Машиностроение» с профилем подготовки «Машины и технологии высокоэффективных процессов обработки материалов», устроился на машиностроительный завод «АРМАДА». За время обучения в вузе Максим приобрел некоторые практические навыки работы, но на этом заводе он был впервые.
- Задание:

- 1 Опишите виды адаптации нового работника.
- 2 Определите, с какими проблемами может столкнуться новый работник.
- 3 Разработайте программу адаптации Максима Киверина.
4. Начальник кадровой службы крупной торговой компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников филиала работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя регионального филиала. При этом есть другой сотрудник, который по профессиональным качествам более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя регионального филиала вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников филиала.

Вопросы:

- 1 Как поступить начальнику кадровой службы?
- 2 Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?
- 3 Предложите критерии оценки персонала при продвижении по карьерной лестнице.

5. Переводчик ОАО «Зоя» разгласил (в присутствии свидетелей) конфиденциальную информацию, составляющую коммерческую тайну данного общества. В трудовом договоре с этим переводчиком есть норма о том, что «работник обязуется не разглашать сведения, представляющие собой коммерческую тайну». Какие меры ответственности могут быть применены к данному переводчику, в каком порядке?

6. Соотнесите спрос рабочей силы на рынке труда с видами внешнего маркетинга персонала. Приведите примеры для каждого вида.

Нерегулярный спрос Стимулирующий маркетинг персонала

Отрицательный спрос Синхромаркетинг персонала

Полноценный спрос Демаркетинг персонала

Скрытый спрос Конверсионный маркетинг персонала

Нерациональный спрос Развивающий маркетинг персонала

Падающий спрос Поддерживающий маркетинг персонала

Чрезмерный спрос Ремаркетинг персонала

Отсутствующий спрос Противодействующий маркетинг персонала

7. Разработайте стратегию управления персоналом и рекомендации по ее реализации применительно к следующей ситуации: фирма вынуждена сокращать затраты на персонал — соцпакет, расходы на обучение. Как удержать людей и убедить их, что это временные трудности?

8. Изучите описание деятельности компании и ситуацию, сложившуюся в организации. Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать? Как лучше сочетать бизнес-стратегию и кадровую стратегию в сложившихся условиях? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

Модный глянцевого журнала был учрежден и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Нового хозяина в принципе устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако он считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию — слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды — главного редактора и его сторонников.

9. При проведении в бухгалтерии ревизии 15 февраля было установлено, что бухгалтер расчетной части Храмова 5 июня прошлого года допустила по небрежности в одном из документов грубую ошибку. На основании акта ревизии генеральный директор через 2 недели после обнаружения проступка объявил Храмовой выговор. 1. Правильно ли наложено взыскание?

10. Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «обучение», «образование», «воспитание», «формы обучения», «методы обучения», «профессиональное обучение», «профессиональное образование», «профессиональное воспитание», «непрерывное образование», «внутрифирменное обучение», «концепция обучения», «подготовка кадров», «повышение квалификации кадров», «переподготовка кадров», «дополнительное обучение», «адаптация», «первичное развитие новых сотрудников», «аттестация», «аттестация персонала организации», «текущая деловая оценка персонала организации». При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

11. Определите условия практической реализации основных современных теорий мотивации:

Теория мотивации Условия практической реализации

12. Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

1). Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

2). Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.

3). Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.

4). Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

5). В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

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

13. Сформулируйте рекомендации для руководителей и подчиненных в разрешении конфликтов по «по вертикали». Что не рекомендуется делать и какие попытки предпринять для разрешения таких конфликтов?

Рекомендации для руководителя Рекомендации для подчиненного

14. Укажите, правомерно ли требование работника кадровой службы о предоставлении всех вышеперечисленных документов в данной ситуации? Какие документы, и на каком основании предъявляются работодателю лицом, поступающим на работу для заключения трудового договора? При приеме на работу на должность инженера по охране труда (для заключения трудового договора) в Искитимский карьер ОАО «Новосибирское карьероуправление» специалист кадровой службы потребовал от Протасовой Е.М. следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- справку о состоянии здоровья;
- характеристику с прежнего места работы;
- свидетельство о постановке на учет в налоговом органе (индивидуальный номер налогоплательщика – ИНН);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний;
- справку о семейном положении;
- документы воинского учета;
- справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования.

15. Разработайте комплекс маркетинга персонала (4P – product (товар), price (цена), place (место сбыта) и promotion (продвижение) для следующих видов товара:

- а) должность HR-менеджера в крупной иностранной компании;
- б) рабочее место рекрутера в кадровом агентстве.

Покажите особенности позиционирования данных видов товара.

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено»	ПК-2	Знает методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала. ¶ Умеет разрабатывать стратегию мотивации и стимулирования персонала, обеспечивающее эффективное использование человеческих ресурсов. ¶ Владеет навыками повышения эффективности использования человеческого капитала и человеческого потенциала в интересах организации. ¶

«не зачтено»	ПК-2	Не знает методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала.¶Не умеет разрабатывать стратегию мотивации и стимулирования персонала, обеспечивающее эффективное использование человеческих ресурсов.¶Не владеет навыками повышения эффективности использования человеческого капитала и человеческого потенциала в интересах организации.¶
--------------	------	--

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник. - Изд-е 3-е, доп. и перераб.. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 318 с.
2. Кибанов А.Я., Гос. ун-т управления Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2012. - 41 с.

3. Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации : Учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 278 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/477303>

6.2 Дополнительная литература:

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом : Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 554 с.
2. Жуков А. А. Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом на предприятиях туриндустрии : монография. - Санкт-Петербург: Петрополис, 2009. - 212 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=255795>
3. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «психология», «менеджмент организации», «управление персоналом». - 2022-03-26; Психология развития и мотивации персонала. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 439 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/81836.html>
4. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум : Учебное пособие для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 280 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/455030>
5. Лоскутова М.В., Картушина Е.Н. Социальная политика государства и управление социальным развитием организации : учеб.-метод. пособ. для магистров по напр. подгот. 080400 - Управление персоналом. - Тамбов: [Изд-во Бизнес-Наука-Общество], 2012. - 124 с.
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : Учеб.-практич. пособие. - 4-е изд., перераб. и доп.. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. - 363 с.
7. Шлендер, П. Э., Лукашевич, В. В., Мостова, В. Д., Артемьев, А. Н., Соскин, Я. Г. Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «менеджмент организации» и «управление персоналом». - 2020-10-10; Управление персоналом. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 319 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>

6.3 Иные источники:

1. Портал «Гуманитарное образование» - <http://www.humanities.edu.ru/> - <http://www.humanities.edu.ru/>
2. Гуманитарная электронная библиотека - <http://www.lib.ua-ru.net/katalog/41.html>
3. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система - <http://www.studentlibrary.ru>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20

Adobe Photoshop CS3

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

CorelDraw

IBM SPSS Statistics 20

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

Skype

LiteManager Pro - Server

Statistica Base 10 for Windows RU

Консультант Плюс

Альт-Инвест сумм

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Scopus: база данных . – URL: <https://www.scopus.com>
2. Springer Open (ресурсы Springer открытого доступа): база данных. – URL: <https://www.springeropen.com>
3. Web of Science: политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая база данных . – URL: <https://apps.webofknowledge.com>
4. Государственная информационная система «Национальная электронная библиотека» . – URL: <https://rusneb.ru>
5. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система. – URL: <https://www.studentlibrary.ru>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
7. Платформа Nature . – URL: <https://www.nature.com/siteindex>
8. Платформа Springer Link. – URL: <https://link.springer.com>
9. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
10. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>
11. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
12. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система. – URL: <https://biblioclub.ru>
13. Электронная библиотека РФФИ. – URL: <https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library>
14. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>

Электронная информационно-образовательная среда

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.