

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева» (Астраханский
государственный университет им. В. Н. Татищева)**

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП



А.Н. Леухин

«03» апреля 2024 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента



Е.В. Крюкова

«03» апреля 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«Современные концепции управления персоналом в условиях цифровой трансформации»

Составитель(и)

**Кочеткова Н.Н., к.э.н., доцент, доцент кафедры
менеджмента**

Согласовано с работодателями:

**Азизов Р.А., руководитель агентства по
занятости населения Астраханской области;
Варжина А.А., генеральный директор ООО
«Елисей»**

Направление подготовки /
специальность

38.04.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) /
специализация ОПОП

**Управление персоналом в условиях цифровой
трансформации**

Квалификация (степень)

магистр

Форма обучения

заочная

Год приёма

2024

Курс

1

Семестр(ы)

1

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины (модуля) «Современные концепции управления персоналом в условиях цифровой трансформации» являются знакомство с теориями управления о роли человека в организации, современной концепцией управления персоналом, технологиями управления персоналом и его развитием, оценками деятельности персонала, а также навыками их практической реализации.

1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля):

- сформировать навыки и систематизировать знания, необходимые для обеспечения умения самостоятельно организовать и совершенствовать систему управления персоналом;
- рассмотреть основные направления и элементы кадровой политики; документы, в которых находит отражение кадровая политика организации;
- изучить основы формирования и организации функционирования системы управления персоналом;
- охарактеризовать составляющие технологии управления персоналом: наем, отбор и прием персонала; подбор и расстановка персонала; деловая оценка; трудовая адаптация персонала; высвобождение персонала;
- раскрыть понятие и основное содержание развития персонала организации;

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Современные концепции управления персоналом в условиях цифровой трансформации» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, и осваивается в 1 семестре.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями):

- «Трудовое право»

Знания: основные положения трудового законодательства Российской Федерации

Умения: - изучить проблемы развития системы трудового права в Российской Федерации;

Навыки: раскрытия экономической сущности трудовых правоотношений;

- «Основы управления персоналом»

Знания: основ разработки и реализации концепции управления персоналом

Умения: вносить вклад в планирование, создание и реализацию проектов в области управления персоналом

Навыки: организационного проектирования системы и процессов управления персоналом.

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

Управление социальным развитием персонала, Организационная культура, Технологии отбора и найма персонала.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки / специальности: *УК-2, ПК-1*

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать	Уметь	Владеть
УК-2	Основы профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала,	уметь применять на практике организацию работы с кадровым резервом	формами и методами обучения персонала
ПК-1.	Способы организации работы по тактическому планированию, календарные графики, экономическое планирование	организовать работу по тактическому планированию, руководить разработкой календарных графиков, руководить работой по экономическому планированию, разработать мероприятия по модернизации систем управления организации с целью реализации стратегии развития организации, руководить подготовкой проектов текущих планов;	Навыками организации работы по тактическому планированию, составлением календарных графиков, использования экономического планирования

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 6 зачётных единиц, в том 10 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 4 часа – лекции, 6 часов - практические, семинарские занятия и 116 часов – на самостоятельную работу обучающихся).

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации [по семестрам]
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Современная концепция управления персоналом организации. Кадровый	5		7			28	Практическое задание

потенциал современной организации в свете современных концепций управления персоналом. Управление составом персонала организации в русле концепции человеческого капитала. Управление поведением персонала организации в свете эволюции разных концепций управления персоналом.							
Тема 2. Развитие персонала организации по современной концепции управления персоналом. Развитие персонала: понятие, основные тенденции. Профессиональное обучение: понятие, цели, требования, формы, основные этапы. Определение потребности в обучении: методы, процедура.	5		7			28	Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Презентация
Тема 3. Методы профессионального обучения и их выбор. Организация и контроль процесса обучения. Оценка результатов профессионального обучения. Повышение квалификации персонала: понятие, формы, планирование, организация, контроль, оценка.	5		8			30	Практическое задание Деловая игра Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Решение задач
Итого							Экзамен

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотношения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции								Общее количество компетенций
		УК-2	ПК-1							
Тема 1. Современная концепция управления персоналом организации. Кадровый потенциал современной организации в свете современных концепций управления персоналом. Управление составом персонала организации в русле концепции человеческого капитала. Управление поведением персонала организации в свете эволюции разных концепций управления персоналом.	28	+	+							1
Тема 2. Развитие персонала организации по современной концепции управления персоналом. Развитие персонала: понятие, основные тенденции. Профессиональное обучение: понятие, цели, требования, формы, основные этапы. Определение потребности в обучении: методы, процедура.	28	+	+							1
Тема 3. Методы профессионального обучения и их выбор. Организация и контроль процесса обучения. Оценка результатов профессионального обучения. Повышение квалификации персонала: понятие, формы, планирование, организация, контроль, оценка.	36	+	+							1

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Современная концепция управления персоналом организации. Кадровый потенциал современной организации в свете современных концепций управления персоналом.

**Управление составом персонала организации в русле концепции человеческого капитала.
Управление поведением персонала организации в свете эволюции разных концепций управления персоналом.**

Обсуждение анкет соискателей на вакантные должности, правильность оформления резюме. Описание опыта специалистов по проблеме найма персонала: система фильтров Кьобел К, Иванова С., Сидоренко В. Характеристика компетентностного подхода к персоналу. Стресс-интервью.

Адаптация персонала: цели ,классификация видов. Алгоритм реализации программы адаптации персонала. Оценка эффективности системы адаптации.

Методы организационного обучения. Ожидаемые результаты эффективной орг.системы обучения. Задачи и методы оценки эффективности результатов обучения: модель Киркпатрика, дополнения модель по Д.Филлипсу, таксономия Блума.

Тема 2. Развитие персонала организации по современной концепции управления персоналом. Развитие персонала: понятие, основные тенденции. Профессиональное обучение: понятие, цели, требования, формы, основные этапы. Определение потребности в обучении: методы, процедура.

Подсчет мотивирующего потенциала работника. Монетарное и немонетарное стимулирование. Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова. Мотивационный профиль: 12 основных потребностей работника. Теория мотивационной чувствительности: 16 базовых человеческих потребности, из которых формируется мотивационное ядро персонала (С.Райсс).

Тема 3. Методы профессионального обучения и их выбор. Организация и контроль процесса обучения. Оценка результатов профессионального обучения. Повышение квалификации персонала: понятие, формы, планирование, организация, контроль, оценка.

Интегрированная система управления талантами на основе управления эффективностью. Удержание наиболее ценных сотрудников. Предлагается схема оценки сотрудника с т.з. «ценный сотрудник. Методы деловой оценки персонала организации. Исследование Creating People Advantage в 2011 г. компании Boston Consulting Group.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Управление персоналом организации» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал учебников и учебных пособий, ссылки на которые приведены в таблице (в скобках даны номера учебных источников из раздела

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
Тема 1. Современная концепция управления персоналом организации. Кадровый потенциал современной организации в свете современных концепций управления персоналом. Управление составом персонала	28	Практическое задание

организации в русле концепции человеческого капитала. Управление поведением персонала организации в свете эволюции разных концепций управления персоналом.		
Тема 2. Развитие персонала организации по современной концепции управления персоналом. Развитие персонала: понятие, основные тенденции. Профессиональное обучение: понятие, цели, требования, формы, основные этапы. Определение потребности в обучении: методы, процедура.	28	Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Презентация
Тема 3. Методы профессионального обучения и их выбор. Организация и контроль процесса обучения. Оценка результатов профессионального обучения. Повышение квалификации персонала: понятие, формы, планирование, организация, контроль, оценка. Тема 1. Современная концепция управления персоналом организации. Кадровый потенциал современной организации в свете современных концепций управления персоналом. Управление составом персонала организации в русле концепции человеческого капитала. Управление поведением персонала организации в свете эволюции разных концепций управления персоналом.	30	Практическое задание Деловая игра Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Решение задач

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

6.1. Образовательные технологии

[Указываются формы учебных занятий по дисциплине (модулю), развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества, и все применяемые образовательные технологии: интерактивные лекции, групповые дискуссии, ролевые и деловые игры, тренинги, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, симуляции, технологии open space / открытое пространство, мастерская будущего, peer education / равный обучает равного; экспресс-семинары, проектные семинары; бизнес-тренинги (business training), кейс-стади (case-study), обучение действием («action learning»), метафорическая игра, педагогические игровые упражнения (в качестве коллективного задания), мозговой штурм (эстафета), ситуационные методы, тематические дискуссии, игровое проектирование, групповой тренинг, групповая консультация и др. Раздел рекомендуется представить в табличной форме (курсивом в таблице 5 выделены примерные варианты заполнения)]

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Современная концепция управления персоналом организации. Кадровый потенциал современной организации в свете современных концепций управления персоналом. Управление составом персонала организации в русле концепции	Обзорная лекция	Практическое задание	Не предусмотрено

человеческого капитала. Управление поведением персонала организации в свете эволюции разных концепций управления персоналом.			
Тема 2. Развитие персонала организации по современной концепции управления персоналом. Развитие персонала: понятие, основные тенденции. Профессиональное обучение: понятие, цели, требования, формы, основные этапы. Определение потребности в обучении: методы, процедура.	Лекция-диалог	Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Презентация	Не предусмотрено
Тема 3. Методы профессионального обучения и их выбор. Организация и контроль процесса обучения. Оценка результатов профессионального обучения. Повышение квалификации персонала: понятие, формы, планирование, организация, контроль, оценка.	Лекция-диалог	Практическое задание Деловая игра Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study Решение задач	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

- использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронных библиотек, журналов и т. д.) как источников информации;
- использование возможностей электронной почты преподавателя;
- использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) лекций и семинаров с использованием презентаций и т. д.);
- использование виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «электронное образование») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров]

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Наименование программного обеспечения	Назначение
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер
OpenOffice	Пакет офисных программ
Opera	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

<i>Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем</i>
Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/

Электронный каталог «Научные журналы АГУ»

<https://journal.asu.edu.ru/>

Справочная правовая система КонсультантПлюс.

Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила.

<http://www.consultant.ru>

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Современная концепция управления персоналом организации. Кадровый потенциал современной организации в свете современных концепций управления персоналом. Управление составом персонала организации в русле концепции человеческого капитала. Управление поведением персонала организации в свете эволюции разных концепций управления персоналом. Тема 2. Развитие персонала организации по современной концепции управления персоналом. Развитие персонала: понятие, основные тенденции. Профессиональное обучение: понятие, цели, требования, формы, основные этапы. Определение потребности в обучении: методы, процедура.		Практическое задание
Тема 3. Методы профессионального обучения и их выбор. Организация и контроль процесса обучения. Оценка результатов профессионального обучения. Повышение квалификации персонала: понятие, формы, планирование, организация, контроль, оценка. Тема 1. Современная концепция управления персоналом организации. Кадровый потенциал современной организации в свете современных концепций управления персоналом. Управление составом персонала организации в русле концепции человеческого капитала. Управление поведением персонала организации в свете эволюции разных концепций управления персоналом. Тема 2. Развитие персонала организации по		Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study
	УК-2, ПК-1	Презентация

<p>современной концепции управления персоналом. Развитие персонала: понятие, основные тенденции. Профессиональное обучение: понятие, цели, требования, формы, основные этапы. Определение потребности в обучении: методы, процедура.</p>	
<p>Тема 3. Методы профессионального обучения и их выбор. Организация и контроль процесса обучения. Оценка результатов профессионального обучения. Повышение квалификации персонала: понятие, формы, планирование, организация, контроль, оценка.</p> <p>Тема 1. Современная концепция управления персоналом организации. Кадровый потенциал современной организации в свете современных концепций управления персоналом. Управление составом персонала организации в русле концепции человеческого капитала. Управление поведением персонала организации в свете эволюции разных концепций управления персоналом.</p> <p>Тема 2. Развитие персонала организации по современной концепции управления персоналом. Развитие персонала: понятие, основные тенденции. Профессиональное обучение: понятие, цели, требования, формы, основные этапы. Определение потребности в обучении: методы, процедура.</p>	<p>Практическое задание</p> <p>Деловая игра</p> <p>Анализ конкретных ситуаций и кейсов</p> <p>методом case-study</p>

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 3]

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

[В таблицах 7–8 приводятся примерные показатели и критерии оценивания компетенций, шкалы оценивания]

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов

2 «неудовлетвори тельно»	не способен правильно выполнить задания
--------------------------------	---

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Современная концепция управления персоналом организации. Кадровый потенциал современной организации в свете современных концепций управления персоналом. Управление составом персонала организации в русле концепции человеческого капитала. Управление поведением персонала организации в свете эволюции разных концепций управления персоналом. Практическое задание по теме «Найм персонала»: (в формате презентации изложить доклады):

1. Подготовить профиль должности (выбор студента);
2. Предложить вопросы для собеседования по выбранной ранее должности с указанием цели заданного вопроса.
3. Видео «Интервью с соискателем».

Задание:

Выявить неэффективные действия, предпринятые героями в ходе проведения интервью. Предложить варианты улучшения деятельности героев.

4. Видео «Проблема найма бывшего работника».

Описание

Брать или не брать обратно бывших сотрудников – вот в чём вопрос! Руководителю в этой ситуации зачастую бывает сложно оставить в стороне эмоции, вызванные уходом сотрудника. Кроме того, надо думать, что предложить вернувшемуся работнику при вторичном найме, ведь его уход был обусловлен рядом причин.

Задание:

1. Предложить решения по выходу из данной ситуации. Проанализировать риски, связанные с принятием того или иного решения.

по теме «Адаптация персонала»: (в формате презентации изложить доклады):

1. Разработать адаптационную программу для абитуриента/студента/ работника (по выбору студента).
2. Видео «Адаптация нового сотрудника».

Задание:

1. Систематизировать обнаруженные ошибки, выбрать докладчика. Внести предложения по эффективной адаптации (не менее 3х).

по теме «Организационное обучение»: (в формате презентации изложить доклады):

1. Подготовить план организационного обучения.
2. Пройти тест Хони и Мамфорда на выявление предпочитаемого Вами стиле (стилях) обучения используя с использованием Web –квиз.

Тема 2. Развитие персонала организации по современной концепции управления персоналом. Развитие персонала: понятие, основные тенденции. Профессиональное обучение: понятие, цели, требования, формы, основные этапы. Определение потребности в обучении: методы, процедура.

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущее состояние персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая

прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты».

Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Вопросы:

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.
3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Презентация

Студенты готовят презентацию по теме. Минимальное количество слайдов – 10 Презентация должна сопровождаться защитной речью. Важно, чтобы текст презентации и речь не дублировались.

Тема 3. Методы профессионального обучения и их выбор. Организация и контроль процесса обучения. Оценка результатов профессионального обучения. Повышение квалификации персонала: понятие, формы, планирование, организация, контроль, оценка.

Практическое задание

1. Подготовить методику деловой оценки выбранной должности.
2. Подготовить методику оценки сотрудника с точки зрения «Наиболее ценный сотрудник»

Деловая игра.

Цель: закрепить знания по теме «Развитие и удержание наиболее ценных сотрудников»,

- развить навыки работы в команде;
- развить навыки реализации комплексной стратегии кадровой политики в области работы с ценными работниками;
- развить понимание степени ответственности за руководящие функции;
- актуализировать знания по темам «Мотивация и стимулирование персонала», «Организационная культура», «Деловая оценка персонала», и осмыслить их взаимосвязь.

Приветствуется использование мультимедийного оборудования.

Условие: Вас пригласили на должность руководителя HR-службы в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 500 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – продажа программного обеспечения. Текучесть персонала на уровне 9-10%. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Средний уровень заработной платы высок. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста. На данный момент в компании отсутствует четкая программа по работе с ценными сотрудниками. Руководство компании считает, что высокая текучесть кадров обусловлена проблемами на этапе адаптации. Исследования по выявлению причин сложившейся ситуации не проводятся. Решение по данной деловой игре докладывает руководитель проекта.

Правила игры: группе необходимо разделиться на 4 подгруппы и 1го руководителя проекта. Все получают задание у преподавателя:

Далее, задание выдает преподаватель.

Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом case-study

«Красный Октябрь» - российские традиции качества»

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» — это 20% производства всего российского шоколада, 10% — карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрик. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы — пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает

беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики — Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г.Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотых медали выставки WORLD FOOD MOSCOW (2001) и др. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?

2. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

3. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей Октябрь?»

Решение задач

Задача 1. Показатели, характеризующие деятельность предприятия, приведены ниже в таблице.

Продукция	По отчету прошлого года		По плану на отчетный год	
	Объем производства, тыс. р.	Численность рабочих, чел.	Объем производства, тыс. р.	Численность рабочих, чел.
А	800	400	880	400
Б	200	200	360	300
В	100	79	150	125

Определите плановый и базисный (по отчету прошлого года) уровень производительности труда, тыс. р., процент роста/падения производительности труда.

Задача 2. По плану предприятия на год предусмотрен рост объема товарной продукции на 7 % и увеличение численности рабочих на 2 %. Фактический уровень производительности труда одного рабочего по отчету прошлого года составил 4 200 р.

Определите:

- 1) плановый процент роста производительности труда;
- 2) плановый уровень производительности труда, р.

Перечень вопросов и заданий, выносимых на экзамен

1. Система управления персоналом: характеристика подсистем.
2. Кадровая политика как генеральное направление кадровой работы. Предложите показатели оценки эффективности кадровой политики организации.
3. Коэффициент текучести персонала: формула подсчета, причины роста.
4. Виды конфликтов в организации, причины их возникновения. Способы их разрешения. Типы конфликтных личностей.
5. Охарактеризуйте все необходимые этапы процесса набора персонала.
6. Предложите показатели, которые могут свидетельствовать о качестве проведения процесса собеседования и набора персонала.
7. Особенности проведения собеседования с кандидатом на вакантную должность: проективное интервью, кейс-интервью, стресс-интервью.
8. Охарактеризуйте этапы адаптации персонала, дайте определение понятию. Назовите цели адаптации.
9. Предложите показатели, характеризующие эффективность проведённой программы адаптации в предприятии.
10. Охарактеризуйте понятие организационного обучения персонала организации. Назовите цели организационного обучения персонала.
11. Причислите и охарактеризуйте современные методы организационного обучения.
12. Назовите основные результаты эффективной организационной системы обучения, охарактеризуйте задачи оценки эффективности результатов обучения.
13. Назовите и охарактеризуйте модели оценки эффективности организационного обучения (модель Киркпатрика, таксономия Блума)
14. Охарактеризуйте основные цели оценки персонала. Показатели эффективности труда персонала
15. Назовите и охарактеризуйте современные методы оценки трудовой деятельности.
16. Предложите критерии оценки должности менеджера по персоналу крупной компании.
17. Предложите мероприятия, способствующие повышению уровня организационной культуры в организации. Назовите количественные показатели оценки эффективности предложенных мероприятий.
18. Современные кадровые технологии: аутсорсинг. Преимущества и недостатки.
19. Современные кадровые технологии: аутстаффинг. Преимущества и недостатки.
20. Современные кадровые технологии: аутплейсмент. Преимущества и недостатки.
21. Служебно-профессиональное продвижение персонала в организации
22. Методы разрешения трудовых конфликтов

23. Кадровая технология: тимбилдинг. Инструменты исследования командообразования.
24. Охарактеризуйте понятие организационной культуры организации. Перечислите этапы диагностики организационной культуры. Какими инструментами Вы будете пользоваться?
25. Лояльность персонала: понятие, инструменты диагностики. Назовите способы эффективного создания лояльности.
26. Процессуальные и содержательные теории мотивации. Охарактеризуйте понятие «Мотивирующий потенциал работника» -(Дж.Р.Хэкман и Г.Р.Олдхэм).
27. Мотивация и стимулирование персонала: охарактеризуйте оба понятия. Приведите примеры денежного и немонетарного стимулирования.
28. Охарактеризуйте мотивы трудового поведения. Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова.
29. Управление талантами в организации.
30. Удержание наиболее ценных сотрудников.
31. Управление временем: инструменты time-менеджмента.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК-2				
1.	Задание закрытого типа (на выбор одного варианта ответа)	Какой метод относится к стратегическим способам разрешения конфликта? а) перевод внимания б) медиация в) игнорирование г) перераспределение ресурсов	г	2
2.	Задание закрытого типа (на выбор одного варианта ответа)	Что представляет собой психологическое сопровождение при управлении конфликтом? а) контроль исполнения инструкций б) наблюдение и поддержка участников в) жесткая критика г) дистанцирование от процесса	б	2
3.	Задание закрытого типа (на выбор одного варианта ответа)	Какой из методов относится к внеюрисдикционным способам разрешения конфликта? а) подача жалобы в суд б) дисциплинарное взыскание в) фасилитация г) оформление приказа	в	2

4.	Задание закрытого типа (на выбор одного варианта ответа)	Что является показателем успешного управленческого вмешательства в конфликт? а) рост эмоционального напряжения б) отстранение сотрудников в) снижение текучести и улучшение климата г) сокращение штата	в	2
5.	Задание закрытого типа (на выбор одного варианта ответа)	Какой организационный приём может снизить уровень конфликтности? а) усиление конкуренции б) изменение содержания труда в) замалчивание проблем г) централизация управления	б	2
6.	Задание комбинированного типа (с выбором одного варианта ответа и обоснованием выбора)	1. Какой из подходов наиболее эффективно сочетает реализацию управленческих задач с психологической поддержкой участников конфликта? а) игнорирование б) манипуляция в) коучинг г) подчинение	в Коучинг ориентирован на развитие потенциала сотрудников и осознанное принятие решений. В условиях конфликта он позволяет сохранить субъектность участников, поддерживает их вовлечённость и способствует формированию устойчивых способов взаимодействия.	5
7.	Задание открытого типа (с развернутым ответом)	Как называется тип посредничества, при котором третья сторона помогает сторонам конфликта наладить диалог, не принимая решений за них?	медиация	2
8.	Задание открытого типа (с развернутым ответом)	Какой термин обозначает направленное управленческое вмешательство, включающее замену лидеров, перераспределение ролей и изменение структуры?	реорганизация	2
9.	Задание открытого типа (с развернутым ответом)	Как называется вид тактического метода, заключающийся в кратковременном отдалении участников от конфликтной ситуации?	отсрочка	2

10.	Задание открытого типа (с развернутым ответом)	Каким термином обозначается психологическое влияние, при котором один человек оказывает помощь другому в принятии решений, не нарушая его автономии?	сопровождение	2
11.	Задание открытого типа (с развернутым ответом)	Какое понятие отражает способность организации использовать конфликт как источник обновления и развития?	ресурс	2
№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК-1				
1.	Задание закрытого типа	1. Вставьте недостающее слово «Антикризисное управление организацией — дисциплина, знакомство с которой необходимо ... любого профиля деятельности» А. менеджерам; В. инженерам; С. бухгалтерам	а	1
2.		1. Дисциплина «Антикризисный менеджмент» позволяет узнать (выберите несколько вариантов) А. последовательность действий для диагностики предкризисного состояния, кризисных угроз и планирования антикризисной стратегии организации; В. этапы финансового учета и экономического анализа; С. основные типы стратегий выхода из кризиса и условия их применения; Д. методы обнаружения слабых мест организации; Е. условия и эволюционные процессы возникновения финансов	А С D	1
3.		1. Изучение дисциплины «Антикризисный менеджмент» базируется на следующих дисциплинах: А. «Экономика», «Математический анализ» В. «Статистика», «Прогнозирование и планирование» С. «Управление проектами», «Стратегический менеджмент». «Финансовый менеджмент» Д. верны все ответы	D	1

4.		<p>1. Антикризисный менеджмент – это</p> <p>А. определенного вида деятельность по преодолению состояния (имеется в виду кризисная ситуация), которое является угрозой для функционирования организации или предприятия и главным вопросом при котором становится вопрос существования.</p> <p>В. выполнение функций планирования, организации и руководства любым предприятием, учреждением</p> <p>С. это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации</p>	А	1
5.		<p>1. Продолжите определение «Кризис – это</p> <p>А. непреодолимая потеря платежеспособности предприятия</p> <p>В. возможность возникновения убытка, измеряемого в денежном выражении</p> <p>С. маловероятное событие, способное угрожать жизнедеятельности организации, характеризующееся неопределенными причинами и трудно предсказуемыми последствиями, требующее принятия немедленных решений.</p>	С	1
6.	Задание открытого типа	Фазы классического экономического цикла	<p>1. (+) Подъем</p> <p>2. (+) Депрессия</p> <p>3. (+) Кризис</p> <p>4. (+) Оживление</p>	5
7.		Структура жизненного	1. (+) жизненным циклом основного вида продукции предприятия	5
8.		Кризис является негативным явлением.	1. (+) Нет, так как — это не только разрушение, но и создание потенциальной возможности сбыта и перспективы выхода из него благодаря падению цен	5
9.		Жизненный цикл предприятия зависит не только от законов рыночной экономики на ...	1. (+) микроуровне	5

10.		Антикризисное управление – это управление ...	1. (+) которое должно быть направлено на предотвращение банкротства предприятий	5
-----	--	---	---	---

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	<i>Ответ на занятия</i>	4*5	20	
2.	<i>Выполнение практического задания</i>	4*5	20	
Всего			40**	-
Блок бонусов				
3.	<i>Посещение занятий</i>	9*1	9	
4.	<i>Своевременное выполнение всех заданий</i>	1	1	
Всего			10	-
Дополнительный блок**				
5.	<i>Экзамен</i>		50	
Всего				-
ИТОГО			100	-

[Примечание: * – для дисциплины (модуля) с итоговой формой контроля «Зачёт» / «Дифференцированный зачёт», ** – для дисциплины (модуля) с итоговой формой контроля «Экзамен»]

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
<i>Опоздание на занятие</i>	-1
<i>Нарушение учебной дисциплины</i>	-1
<i>Неготовность к занятию</i>	-5
<i>Пропуск занятия без уважительной причины</i>	-1

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	Зачтено
90–100	5 (отлично)	
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		

Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено
---------	-------------------------	------------

[Примечание: если в семестре итоговой формой контроля по дисциплине (модулю) является экзамен, графа со словами «Зачтено», «Не зачтено» не приводится]

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература:

1. Иванова С., 50 советов по рекрутингу [Электронный ресурс] практическое руководство / Иванова С. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 256 с. - ISBN 978-5-9614-5068-2 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961450682.html>
2. Денисов А.Ф., Отбор и оценка персонала [Электронный ресурс]: Учебно-методическое пособие / Денисов А. Ф. - М. : Аспект Пресс, 2016. - 304 с. - ISBN 978-5-7567-0835-6 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756708356.html>
3. Кибанов А.Я., Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова, А. Я. Кибанов, под ред. А. Я. Кибанова. - М. : Проспект, 2014. - 64 с. - ISBN 978-5-392-10151-1 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392101511.html>

8.2. Дополнительная литература:

1. Жуков Ю.М., Технологии командообразования [Электронный ресурс] : Учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. - М. : Аспект Пресс, 2008. - 320 с. - ISBN 978-5-7567-0510-2 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756705102.html>
2. Лидерство [Электронный ресурс] / Живица О.В. - М. : Университет "Синергия", 2017. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785425702166.html>

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – BiblioTech». <https://biblio.asu.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»: www.studentlibrary.ru.
3. Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).