

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Цветков Николай Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 13.05.2025 16:46:19
Уникальный программный ключ:
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9



**Автономная некоммерческая организация высшего
образования «Московская международная высшая школа
бизнеса «МИРБИС» (Институт)
(Институт МИРБИС)**

ОДОБРЕНО
Решением Ученого совета
от 29.06.2023 протокол № 10

УТВЕРЖДАЮ
Ректор

Н.А. Цветков
29 июня 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

«Менеджмент в коммерческой деятельности»

очно-заочная форма обучения

Москва 2023

Содержание

1. Цель изучения учебной дисциплины	3
2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины.....	3
3. Используемые методы обучения	4
4. Формы контроля по дисциплине	4
5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе обучения дисциплины	4
6. Содержание учебной дисциплины.....	4
6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся.....	4
6.2. Содержание тем учебной дисциплины	5
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины..	7
7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов	7
7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины	9
7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины.....	9
7.4. Методические рекомендации преподавателям	10
7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы.....	11
8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине	26
8.1. Текущий контроль.....	26
8.2. Промежуточная аттестация.....	38
9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся.....	40

1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью реализации дисциплины «Управление персоналом» является формирование у слушателей теоретических знаний и практических навыков по управлению персоналом, получение объема знаний об основных концепциях, категориях и понятиях рыночной экономики, экономики предприятия в условиях рынка и закономерностях экономического поведения, позволяющих понимать сущность экономических процессов на разных уровнях, а также давать экономические обоснования управленческих решений.

2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

Формируемые компетенции	Перечень планируемых результатов освоения дисциплины
ОПК-1 - способен решать профессиональные задачи на основе знания экономической, организационной и управленческой теорий, инновационных подходов, принимать обоснованные организационно-управленческие решения; организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленных целей, исходя из действующих	Знать: – место и роль управления персоналом в общей системе управления организацией; – сущность, принципы и задачи стратегического управления персоналом; – основные теории в области стратегического управления персоналом; Уметь: - уметь мотивировать персонал и разрабатывать системы управления эффективностью деятельности; - уметь использовать HR-аналитику для принятия решений в области управления персоналом; - уметь формировать и анализировать корпоративную культуру, строить систему управления по ценностям. Иметь практический опыт: – владеть современными концепциями организационного поведения и управления человеческими ресурсами; – владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных

правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.	коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, применять на практике.
--	---

3. Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи следующих методов: выполнение контрольных заданий.

4. Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – тестирование, деловые игры, решение кейсов, подготовка эссе, разработка минипроектов и документов управленческой деятельности в ходе аудиторных занятий.

Промежуточная аттестация - решение кейсов, контрольных задач (заданий) и тестов индивидуально и/или в составе малых групп.

5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе обучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины подготовка документов для личного «портфолио» не предусмотрена.

6. Содержание учебной дисциплины

6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

№	Наименование разделов и тем	Трудоемкость (часы)				Форма промежуточного контроля
		Всего часов	Контактные часы		Самостоятельная работа	
			аудиторные	с использованием дистанционных образовательных технологий		
1	Тема 1. Место и роль управления персоналом в общей системе	2	2			Выполнение контрольного задания

	управления организацией.					
2	Тема 2. Сущность, принципы, методы, источники и инструменты подбора персонала.	3	2	1		Выполнение контрольного задания
3	Тема 3. Сущность и принципы адаптации персонала.	3	3			Выполнение контрольного задания
4	Тема 4. Корпоративное обучение как инструмент управления знаниями в организации.	5	4	1		Выполнение контрольного задания
5	Тема 5. Стимулирование труда в системе кадрового менеджмента.	6	4	1	1	Выполнение контрольного задания
6	Тема 6. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом.	4	3	1		Выполнение контрольного задания
	Промежуточная аттестация	2	2			Зачет
	Итого	25	20	4	1	

6.2. Содержание тем учебной дисциплины

Тема 1. Место и роль управления персоналом в общей системе управления организацией

1. Системность в управлении персоналом.
2. Цель управления персоналом и человеческими ресурсами.
3. Сущность и структура процесса управления персоналом.
4. Понятие об основных задачах руководителя в области управления персоналом.
5. Функции менеджера по персоналу.
6. Руководитель и менеджер по персоналу: система взаимоотношений.
7. Выработка кадровой стратегии и политики организации.

Тема 2. Сущность, принципы, методы, источники и инструменты подбора персонала.

1. Принципы рекрутинга.
2. Источники и каналы поиска персонала, особенности бюджетирования и работы с ними.
3. Принципы рекламы вакансий.
4. Тенденции развития инструментов подбора персонала.
5. Технология и этапность проведения собеседования.
6. Формы и виды собеседования.
7. Методы диагностики персонала в процессе приема на работу.
8. Методика Cases-study как средство диагностики.
9. Методы оценки профильных компетенций на основе выявления метапрограмм сотрудников.
10. Использование проективных методик.
11. Оценка достоверности информации.

Тема 3. Сущность и принципы адаптации персонала.

1. Сущность и виды адаптации персонала.
2. Факторы и показатели эффективности адаптационных процессов.
3. Функции и задачи субъектов отношений в системе адаптации персонала.
4. Методы адаптации персонала.
5. Инструменты адаптации сотрудников и тенденции их развития.
6. Декомпозированные инструкции как инструмент адаптации.
7. Этапы адаптационного процесса.

Тема 4. Корпоративное обучение как инструмент управления знаниями в организации.

1. Роль и место корпоративного обучения в системе управления персоналом.
2. Цель и задачи системы корпоративного обучения.
3. Сущность и структура обучения и развития персонала.
4. Типы и виды корпоративного обучения и их специфика.
5. Методология и психология корпоративного обучения.
6. Управленческий алгоритм создания системы корпоративного обучения.

7. Требования к выбору методов выявления потребностей в обучении и эффективность их применения.
8. Основные формы и методы корпоративного обучения.
9. Оценка эффективности обучения.

Тема 5. Стимулирование труда в системе кадрового менеджмента.

1. Стимулирование как инструмент управления эффективностью – динамика стимулирования.
2. Материальное, условно-материальное и нематериальное стимулирование труда. Оплата труда как средство стимулирования.
3. Компенсации и льготы. Дисциплинарная практика в системе мотивации.
4. Нормирование системы мотивации персонала.
5. Инструменты управления вознаграждением.

Тема 6. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом.

1. Основные подходы к пониманию сущности организационной и корпоративной культуры.
2. Структура, уровни, компоненты и среда корпоративной культуры.
3. Разработка корпоративного руководства и ценности организации.
4. Типы корпоративной культуры – система научных подходов.
5. Учет типа корпоративной культуры в управленческой деятельности.
6. Диагностика корпоративной культуры: метод системного анализа, статистические методы и методы опроса.
7. Определение ценностей компании применением проективных методик.
8. Методы социально-психологического анализа корпоративной культуры.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов

№	Нормативно-правовые акты
	Основная литература

1.	Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 389 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02048-3. – Текст: электронный.
2.	Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университет «Синергия», 2020. – 681 с.: ил., табл. – (Университетская серия). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415 Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0269-2. – Текст: электронный.
Дополнительная литература	
1.	Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01749-0. – Текст: электронный.
2.	Богомолова, Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 419 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245 (– Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9883-9. – DOI 10.23681/570245. – Текст: электронный.
3.	Шервин, Д. Как создать настоящую команду. Алгоритмы, повышающие эффективность совместной работы / Д. Шервин, М. Шервин ; ред. В. Ионов. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 179 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570466 – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-2462-1. – Текст: электронный
4.	Имаи, М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / М. Имаи. – 9-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 275 с.: схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468161 – ISBN 978-5-9614-5565-6. – Текст: электронный.
Интернет ресурсы	
1.	www.government.ru - Правительство РФ
2.	www.economy.gov.ru - Министерство экономического развития
3.	www.cbr.ru - Центральный банк РФ
4.	www.minfin.ru - Министерство финансов РФ

7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся:

- краткий конспект лекций в виде слайдового или текстового материала;
- задания для самостоятельной и аудиторной работы

Каждый обучающийся имеет доступ к электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;

- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.

7.4. Методические рекомендации преподавателям

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает обучающимся ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает обучающимся провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает обучающимся разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;

4) проводит обобщение с оценкой результатов работы обучающихся в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические работы, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков использования профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных знаний и умений.

7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило,

близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные

вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их

называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой =>. Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попробуйте найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

ПОДГОТОВКА ПИСЬМЕННОЙ РАБОТЫ

При подготовке письменной работы необходимо обратиться к методическим указаниям по оформлению письменных работ.

ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)

Общие рекомендации

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

Решение задач

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи).

Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления

от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом.

Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты.

Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Задача — это цель, заданная в определенных условиях, решение задачи — процесс достижения поставленной цели, поиск необходимых для этого средств.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочитайте условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.

2. Повторно прочтите условие для того, чтобы чётко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиски решения.

3. Произведите краткую запись условия задания.

4. Если необходимо составьте таблицу, схему, рисунок или чертёж.

5. Определите метод решения задания, составьте план решения.

6. Запишите основные понятия, формулы, описывающие процессы, предложенные заданной системой.

7. Найдите решение в общем виде, выразив искомые величины через заданные.

9. Проверьте правильность решения задания.

10. Произведите оценку реальности полученного решения.

11. Запишите ответ.

Проблема - вид интеллектуальных задач, характеризующийся отсутствием готовых средств решения.

Алгоритм решения проблемной ситуации:

1. Осознание проблемной ситуации.

2. Анализ условий, выделение того, что известно, и того, что неизвестно, в результате чего проблема превращается в задачу.

3. Ограничение зоны поиска.

4. Формулирование гипотез как предположения о способах решения задачи.

5. Реализация гипотезы.

6. Проверка, в которой гипотеза соотносится с исходными условиями.

Если проверка подтверждает гипотезу, то осуществляется реализация решения. Если нет — то процесс решения продолжается снова и происходит до тех пор, пока решение не будет окончательно согласовано с условиями задачи

Порядок выполнения контрольной работы

Приступать к написанию контрольной работы следует лишь после изучения основных тем дисциплины, основываясь на учебнике (учебном пособии) из списка основной литературы, рекомендованной по данному курсу, дополнительной учебной литературы, и нормативного материала по избранной теме (при наличии такой необходимости). Список рекомендуемой преподавателем научной литературы необходимо рассматривать как основу для самостоятельного поиска и анализа.

Подбор материала и план контрольной работы разрабатывается студентом самостоятельно, что дает преподавателю основание оценить степень усвоения изученного материала. При написании контрольной работы студенту следует проявить самостоятельность и не прибегать к простому переписыванию литературы. Преподаватель вправе учитывать качество проделанной работы при сдаче студентом зачета или экзамена по соответствующей дисциплине.

Введение контрольной работы должно содержать формулировку контрольного задания, краткое изложение цели контрольной работы.

Основная часть контрольной работы должна содержать базовые определения, доказательства, описание методики расчётов. В ходе написания основной части следует давать ссылки на используемые источники информации. В этой части следует также изложить ход собственных рассуждений, описать последовательность расчётов, привести промежуточные доказательства и результаты решения поставленной задачи.

В заключении следует сформулировать краткие выводы по проделанной работе и привести список использованных источников информации.

Типичными ошибками при выполнении контрольной работы являются:

- несоответствие содержания контрольной работы цели и поставленным задачам;
- неверное решение предложенных задач;
- нарушение установленных требований к оформлению работы;
- использование информации без ссылок на источник информации.

Порядок решения кейсов

При решении кейса студенты должны:

1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Методика решения кейсов

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;

- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
 - Кто считает, что проблема, и почему?
 - На каком основании базируется мнение этих людей?
 - Что происходит (или не происходит), когда и где?
 - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
 - Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
 - Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
 - Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
 - Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».

- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке

вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов

Роль обучающегося:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

Порядок подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже — раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
 - объем текста на слайде — не больше 7 строк;
 - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
 - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
 - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для

информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывайте ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.

8. На полях конспекта, выписок запиши вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

ТРЕБОВАНИЯ К ВЫСТУПЛЕНИЮ

Перечень требований к любому выступлению обучающегося примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности обучающегося, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление обучающегося должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: входной, текущий и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся **зачетом**, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40)

8.1. Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольных заданий.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Выполнение контрольного задания	
2. Выполнение контрольного задания	
3. Выполнение контрольного задания	
4. Выполнение контрольного задания	
5. Выполнение контрольного задания	
6. Ответы на вопросы	
Итого текущий контроль:	

ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Контрольное задание:

Материал по теме №1

Кейс (диагностический): «С первых дней на передовой»

Завоевать доверие сотрудников и руководства - в принципе непростая задача, а для вновь поступившего на работу в компанию начальника службы персонала она многократно усложняется. Поэтому главными целями этапа вхождения в должность являются прояснение ситуации в компании и формирование основы для выстраивания взаимоотношений с руководством и персоналом.

Характеристика организации.

Профиль деятельности - банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала - около 100 человек.

Срок работы на российском рынке - 8 лет.

Общая ситуация.

Вас пригласили на должность руководителя HR-отдела в банк, чтобы вы выстроили систему управления сотрудниками. Кадровым делопроизводством занимается начальник АХО, и вы - единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширения штата не планируется. По результатам собеседований с руководством и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, длительное время проработавшие в компании, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.

2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса, в связи с чем отдел постоянно "лихорадит". Для нормализации ситуации вам нужно найти нового начальника подразделения и обновить весь его персонал, основным составом которого являются "старослужащие". Помимо этого, придется бороться и с большой текучестью в ОПЕРУ (зал, где операционисты работают непосредственно с клиентами).

3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против гибкого графика работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Остальных пытается убедить в важности повышения профессионализма для собственного карьерного роста, а также реализации стратегии банка. Сами топ-

менеджеры тоже учатся (или уже закончили обучение) по программам МВА, полученные знания стараются применить на практике.

4. По мнению руководства, одной из основных причин текучести кадров является существующая кадровая политика - "брать зеленых" и "учить под себя". Сотрудники проходят курс обучения и как только начинают чувствовать себя уверенно, уходят за большими зарплатами в крупные банки.

5. Руководство готово повысить уровень дохода тем, кто того заслуживает. С этой целью необходимо разработать и внедрить новую систему оценки, поскольку прежняя не давала желаемых результатов. Ситуация несколько осложняется тем, что трое сотрудников ОПЕРУ требуют повышения заработной платы. Поэтому в ближайшее время вам необходимо организовать их экспресс-аттестацию, чтобы определить обоснованность их претензий.

6. Генеральный директор демократичен, открыт ко всему новому, старается учитывать мнения всех участников управленческого процесса. Хочет сплотить руководящую команду и донести до персонала стратегию, цели банка и средства их достижения.

7. В компании собственными силами проводилось внутреннее исследование с целью определения мотивирующих факторов. Сотрудники практически единодушно высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора, поскольку многие не удовлетворены ее уровнем (ниже среднего по рынку банковских услуг в целом). Правда, в своей нише (средний банк) уровень доходов персонала все же выше, чем в других аналогичных организациях. Однако персонал не понимает (или не хочет понимать) разницы в возможностях и ограничениях банка в зависимости от его размера. При этом люди не видят очевидных преимуществ своей компании: доброжелательной атмосферы в коллективе, адаптивной корпоративной культуры, демократичного руководства, возможностей профессионального и карьерного роста и т. д.

8. Вы - не первый HR в банке. Год назад была попытка организовать управление персоналом на профессиональном уровне. До и после первого директора кадрового отдела эти функции выполнял по мере возможности начальник АХО.

9. Когда вас представили управленческой команде и сотрудникам, энтузиазма в их глазах вы не увидели.

Задание к кейсу

1. Что, на ваш взгляд, станет подтверждением вашей компетентности и вызовет доверие у руководства банка? У сотрудников? Что может помешать формированию доверия к вам?

2. Что еще вам следует узнать, чтобы предложить банку новую кадровую

политику (существующую необходимо пересмотреть)?

3. Составьте план действий на первый месяц с учетом ситуации в банке и основных задач этапа вхождения.

Материал по теме №5

Современные подходы к мотивации персонала, сущность, принципы, механизмы.

Кейс: «Пять желаний».

Кейс предназначен для усиления понимания практического применения современных концептуальных подходов к мотивации персонала.

Слушатели заполняют таблицу, в которую необходимо внести по пять своих «желаний», связанных с личностным развитием и развитием своего бизнеса. Полученные результаты анализируются под руководством преподавателя (модератора) с целью определения глубинных доминирующих потребностей человека. Выявленные потребности соотносятся с теоретическими подходами. Последним этапом упражнения является определение путей удовлетворения этих потребностей, достижения поставленных целей (формирование «жизненного плана развития»).

Компенсационный пакет: оклад, надбавки, вознаграждения, премии и бонусы.

Кейс: «Анализ эффективности компенсационного пакета»; «Изменение модели материального стимулирования сотрудников»

Балинтовская сессия

Данные кейсы предназначены для усиления понимания сущности разработки компенсационного пакета, использования финансового стимулирования как средства изменения продуктивного поведения. Решение первого кейса подразумевает разбор готовой системы стимулирования сотрудников, а второй – самостоятельную разработку модели оплаты труда.

До начала занятия слушатели знакомятся с необходимым справочным материалом, условиями кейсов, формируют свое видение его решения. Процесс анализа ситуации может занимать до 1 часа.

Обсуждение и анализ проводится в учебных группах. Работа осуществляется под руководством бизнес-тренера.

В случае решения кейсов в свободное от занятий время от лидеров групп требуется умение организовывать дистанционное обсуждение и фиксацию

результатов с использованием Интернет-ресурсов.

Одним из основных требований к результату является вербализация ответа в виде схемы, что повышает навыки управленческих коммуникаций.

Параллельно с решением учебных задач формируются навыки тайм-менеджмента, прямого и дистанционного управления группой, презентации результата, схематизация решений (схемоязык).

Время на презентацию ответа лимитировано. Требования к ответу: структурированность, полнота, аргументированность, качество презентации.

По окончании проводится разбор результатов работы и групп, и назначенных руководителей.

Балинтовская сессия во время семинара подразумевает обсуждение в группе заявленных слушателями собственных проблемных вопросов, связанных с оплатой труда. Цель – анализ ситуации с опорой на теорию при поддержке коллег и тренера, преломление ситуации на практику, выработка реальных путей выхода из ситуации.

Ключевые показатели эффективности (KPI) как компонент управления эффективностью компании.

Кейс: «Анализ KPI компании»;

Практические упражнения:

- «Определение ключевых показателей эффективности»
- «Расчет премиальных выплат по KPI»)

Кейс предназначен для повышения уровня понимания сложности определения ключевых показателей эффективности, комплексности подходов при их выделении. Слушателям предоставляются образцы KPI, внедренных рядом компаний под определенные цели, а также дается описание механизмов их внедрения и результативность. Слушатели анализируют ситуацию, определяя «плюсы» и «минусы» данного процесса.

Упражнения предназначены для формирования практических навыков управления эффективностью на основе ключевых показателей. Преамбула упражнений содержит описание целей организации и ее организационную структуру. С учетом условий необходимо определить KPI подразделений и сотрудников, выстроить систему премирования по результатам.

Кейс и упражнения решается (выполняются) под руководством преподавателя в составе небольших творческих групп.

Дополнительные льготы и нематериальная мотивация персонала.

Кейс: «Система мотивации «MAX» Клауса Кобъелла».

Данный кейс предназначен для усиления понимания системности и

комплексности управления персоналом компании. Условия основываются на материалах книги К.Кобъелла «Мотивация в стиле экшн».

До начала занятия слушатели знакомятся с необходимым справочным материалом, условиями кейса, формируют свое видение его решения.

Обсуждение и анализ проводится в учебных группах. Работа осуществляется под руководством бизнес-тренера.

Одним из основных требований к результату является структурированность ответа, его методологичность, аргументированность, опора на практическую применимость в малом бизнесе.

Параллельно с решением учебных задач формируются навыки тайм-менеджмента, презентации результата, схематизация решений (схемоязык).

Время на презентацию ответа лимитировано.

По окончании проводится разбор результатов работы и групп, и назначенных руководителей.

Материал по теме №6

Анкета: оценка организационной культуры (Камерон и Куинн, OCAI)

1	Важнейшие характеристики	Теперь	Предпочтитель но
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющимися много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат, на выполнение задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей определяются правилами, инструкциями, процедурами		
	Всего	100%	100%
2	Общий стиль лидерства в организации	Теперь	Предпочтитель но
A	Общий стиль лидерства в организации представляет пример мониторинга, стремления помочь и научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства, склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации является примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности		

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

	Всего	100%	100%
3	Управление наемными работниками	Теперь	Предпочтитель но
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением командной работы, единодушия и участия в принятии решений		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением высокой требовательности, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	Всего	100%	100%
4	Связующая сущность организации	Теперь	Предпочтитель но
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Необходимо быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывают воедино акцент на достижение цели и выполнение задач. Общепринятые темы - агрессивность и победа.		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Всего	100%	100%
5	Стратегические цели	Теперь	Предпочтитель но
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценится апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Всего	100%	100%
6	Критерии успеха	Теперь	Предпочтитель но
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха - конкурентное лидерство на рынке		

D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100%	100%

1. После заполнения анкеты баллы всех ответов А в колонке “теперь” суммируются, полученная сумма делится на 6 и получается средняя оценка по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С, D. Таким же образом следует обработать колонку “предпочтительно”. На этом работа с анкетами заканчивается.

2. Вычерчивание профиля является вторым этапом в диагностике корпоративной культуры.

Для построения профиля следует:

- нанести средние оценки для каждой альтернатив в форму диаграммы, которой дали название “организационный профиль”,
- соединить отмеченные в каждом квадранте формы точки так, чтобы получился четырехугольный многоугольник
- проделать тоже самое по каждому вопросу по отдельности.

В результате получаем 7 диаграмм - “организационных профилей”. На них тем же методом наносим оценки из колонки “предпочтительно”, только пунктиром (для выявления различий между желаемым и реальным состоянием организации).

Камерон и Куинн, как уже отмечалось ранее, разработали четыре профиля организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культура.

Клановая культура

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Иерархическая культура

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы.

Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации.

Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах поставок, плавных, календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Адхократическая культура

Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны.

Организация связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стил организации - жестко проводимая линия на конкуренцию.

3. Интерпретация профилей культуры. Этот этап является третьим и заключительным этапом.

Имея вычерченную картину профиля общей культуры своей организации, а также профили каждого из шести атрибутов, можно интерпретировать их с разных точек зрения. Камерон и Куинн предлагают рассматривать шесть стандартных разрезов в организации:

- по сегодняшнему доминирующему типу организационной культуры;
- по различию между нынешней и предпочитаемой будущей культурой;
- по силе доминирующего типа культуры;

- по согласованности профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;
- по результатам сравнения профиля культуры организации со средними профилями культуры почти тысячи организаций, оцененных по опросам почти пятнадцати тысяч их менеджеров;
- по совместимости тенденций организации с рядом общих тенденций, обнаруженных в процессе более чем десятилетнего применения инструмента OSAI.

Тип организационной культуры. Квадранты, имеющие наивысшие оценки, показывают типы культур, которые имеют тенденцию подчеркиваться в организации. Эти тенденции идентифицируют преобладающие базисные допущения, стиль и ценности. При рассмотрении будущего фирмы в долгосрочной перспективе профиль организации будет полезен для установления того, какого рода атрибуты лидерства могут оказаться наиболее ценными, какое поведение вероятнее всего будет восприниматься правильным и вознаграждаться и какого рода стиль менеджмента станет предпочтительным.

Различия. Анализ площадей наибольшего “различия профилей организации” для предпочтительной будущей и нынешней культуры дает возможность наметить своего рода карту путей изменения. Особое внимание следует уделять диаграммам, которые показывают различия более чем на десять пунктов.

Сила. Сила культуры организации определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых какому-то типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная культура доминирует в организации. Исследования показывают, что сильные культуры ассоциируются с единообразием усилий, четкостью настройки фокуса организации и относительно более высокими показателями ее деятельности в окружающей среде, требующей организационного единства и общего видения перспектив.

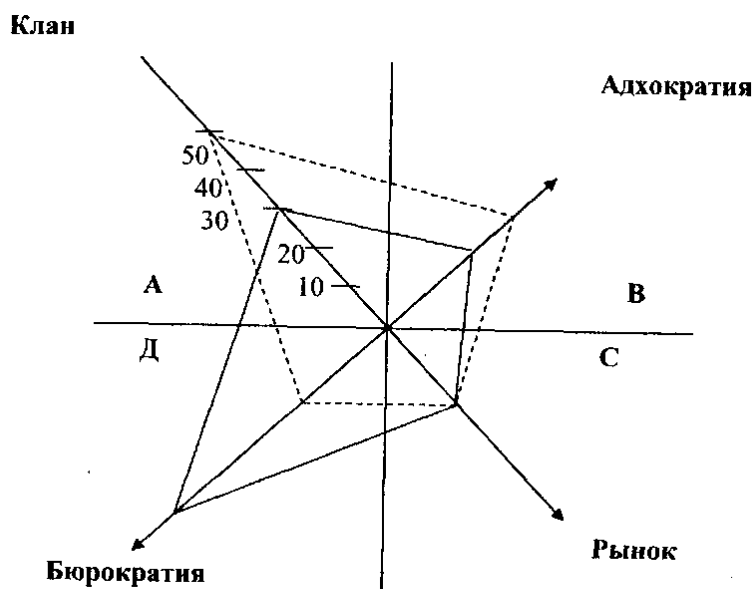
Согласованность. Под культурной согласованностью понимается равновесное состояние различных аспектов культуры организации. То есть в разных частях организации делается акцент на одних и тех же типах культуры. Например, стратегия, стиль лидерства, система вознаграждений, подходы к управлению наемными работниками и доминантные характеристики согласованной культуры имеют тесную тенденцию делать акцент на одном и том же наборе культурных ценностей.

Культурная согласованность, даже если она не гарантирует достижение успеха,

более характерна для высокопроизводительных организаций, чем несогласованность. Ведь наличие культурной несогласованности часто подталкивает организацию к осознанию необходимости изменений.

Но, как верно замечают Камерон и Куинн, анализируя культурную несогласованность, важно не забывать какая единица анализа рассматривается. Например, если индивиды из разных частей организации дают рейтинговую оценку той единице, к которой принадлежат сами, профили культуры могут оказаться несхожими.

Особое внимание так же следует уделять расхождениям более чем на десять пунктов рейтинговой оценки. Их наличие может указывать на невнимательность, на отсутствие у респондентов четкого представления культуры или на то, что сложность внешнего окружения объективно требует неоднозначности культурных характеристик в разных элементах организации.



Обновление корпоративной культуры»

Характеристика организации Компания - ЗАО «Металлургия».

Профиль деятельности - металлургический комбинат.

Численность персонала - около 4500 человек.

Срок работы компании - более 40 лет.

Общая ситуация

На комбинате произошла смена собственников, за ней последовала смена управленческой команды. Перед новыми руководителями поставлена задача - обеспечить работу компании в соответствии с мировыми стандартами ведения

бизнеса, вывести предприятие на международный уровень, добиться конкурентоспособности продукции.

Новая управленческая команда отличается от прежней молодостью (средний возраст топ-менеджеров - 35-40 лет) и «прозападностью» как в ведении бизнеса, так и в стиле жизни и основных ценностях. Приверженность к новым, модным, современным технологиям - общая характеристика новой команды управленцев. Они планируют все делать по высшему слову техники и технологий.

Основная часть персонала компании - люди в возрасте 50-55 и старше, становление которых произошло еще при СССР. Стиль управления прежнего руководства комбината не намного отличался от традиционного в советские времена (с теми же достоинствами и недостатками). Генерального директора сотрудники почитали как отца родного, к его промахам относились снисходительно. Нынешнее руководство пока только обещает, пишет «какие-то бумажки» и говорит на непонятном языке. С одной стороны, старшее поколение готово пойти за новым начальством (если будет работать толково, говорить по делу, прислушиваться к мнению сторожил), чтобы возродить былую славу предприятия; с другой стороны, «войны» и переделы на других комбинатах и заводах не внушают большого оптимизма. Кроме того, внедрение новых технологий, оборудования в определенной степени ограничивает возможности людей старшего поколения. Некоторые из них уже в принципе ни во что не верят. Что касается молодых сотрудников (их на комбинате немного на разных уровнях иерархии), то их намерения по отношению к комбинату не очевидны и никому не известны, они не признают авторитетов, что для них важно и ценно, непонятно. Только те из них, кто стремятся к карьерному росту, равняются на руководство. Необходимо разобраться, в чем заключается интерес к работе в компании у молодежи и как его использовать для удержания молодых сотрудников и привлечения новых.

Планируется постепенное обновление комбината, оптимизация количества и качества персонала. Предполагается увольнение сотрудников пенсионного возраста (процесс уже идет), увеличение числа молодых, перспективных работников. Необходимо восстановить приток новых кадров и обеспечить смену поколений, передачу знаний и опыта на предприятии.

Самый сложный аспект - обновление корпоративной культуры. Это необходимая мера для решения задач управленческой команды по повышению конкурентоспособности комбината. Все категории персонала очень непохожи друг на друга, у них разные ценности, нет объединяющего начала, общего видения, правил взаимодействия, в т. ч. на уровне выполнения непосредственных задач.

Вы - HR-директор, на комбинате работаете полгода. Вам поручили подготовить план работ по обновлению корпоративной культуры на год, а также перспективный

(на 3-5 лет).

Задание:

1. Какая информация вам необходима, чтобы подготовить план по обновлению корпоративной культуры в компании? Где вы можете ее взять (источники)?
2. Подготовьте ориентировочный план работ по обновлению корпоративной культуры на год.
3. С какими трудностями вы можете столкнуться при реализации вашего плана? Как их можно преодолеть?
4. Подготовьте обоснование, аргументацию предлагаемых вами мероприятий.

8.2. Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля.

Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме **зачета**.

Итоговый контроль проводится в форме ответов на вопросы.

ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Сущность, функции и принципы системы управления персоналом.

2. Задачи линейного руководителя по управлению персоналом.
3. Задачи службы персонала при создании системы управления персоналом.
4. Типы кадровой стратегии и их связь с «жизненным циклом» компании.
5. Взаимосвязь кадровой стратегии и стратегии компании.
6. Принципы формирования кадровой политики компании и этапы ее развития.
7. Модель компетенций как принцип рекрутинга сотрудников.
8. Технология формирования модели и профиля компетенций. Метод «прямых атрибутов».
9. Источники подбора персонала: сущность и особенности.
10. Рекомендательный рекрутинг в системе подбора персонала.
11. Социальные сети как источник подбора персонала.

12. Виды собеседования.
13. Структура собеседования.
14. Технологии проведения собеседования (STER и PARLA).
15. Принципы подготовки и проведения структурированного интервью.
16. Методы диагностики выраженности компетенций и личных качеств при проведении собеседования.
17. Методы проверки достоверности информации.
18. Адаптация персонала как инструмент формирования лояльности.
19. Алгоритм процесса адаптации сотрудников.
20. Субъекты процесса адаптации.
21. Наставничество как инструмент эффективной адаптации.
22. Адаптационные инструменты.
23. Локальные нормативные акты как инструменты эффективной адаптации.
24. Цели и задачи корпоративного обучения.
25. Требования к системе обучения сотрудников.
26. Виды корпоративного обучения.
27. Цикл Колба как методологическое основание корпоративного обучения.
28. Спираль знаний. Явные и неявные знания. Знания как нематериальные активы.
29. Инструменты исследования потребности обучения сотрудников.
30. Структура учебных планов и программ. Методологическое обеспечение обучения.
31. Методы формирования управленческих компетенций в корпоративном обучении.
32. Принципы выбора провайдера образовательных услуг.
33. Бюджетирование корпоративного обучения.
34. Особенности электронного обучения в компании.
35. Коучинг как инструмент обучения и развития.
36. Методы оценки эффективности корпоративного обучения.
37. Содержательные концепции мотивации персонала.
38. Процессные концепции мотивации персонала.
39. Управление по целям как инструмент управления эффективностью.
- Сбалансированная система показателей в общей системе мотивации персонала.
41. Критериальная оценка как инструмент стимулирования сотрудников. Ключевые показатели эффективности.
42. Виды оплаты труда сотрудников.

43. Условно-материальное вознаграждение (бенефиты) в общей системе стимулирования.

44. Принципы нематериальной мотивации персонала. Приверженность, вовлеченность, лояльность и идентификация сотрудников.

45. Сущность корпоративной идеологии и культуры.

46. Философия организации: содержание и структура.

47. Типы корпоративной культуры.

48. Методы диагностики корпоративной культуры.

49.Arteфакты корпоративной культуры.

50. «Мифы» и «легенды» как инструмент поддержания корпоративной культуры.

51. Культура внутренних коммуникаций в компании.

.

II Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

м Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания

Уровень оценки по 100- балльной системе	Объяснение	5-ти балльная шкала	Соответстви е европейской шкале оценок	Соответстви е системе зачтено/не зачтено
86 и выше	Отлично	5	A	Зачтено
н у	Хорошо	4	B (80-85); C (71-79)	
т р	Удовлетворительно	3	D (65-70); E (56-64)	
е н 55	Неудовлетворительно	2	F	Не зачтено

н

е

г

о

Р

К

К