УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
_____
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Управление персоналом организации
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Организация и управление бизнесом
Год набора	2026

Составители:
канд. психол. наук, доцент Е.А. Багрова,

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1.Цели и задачи учебной дисциплины

Сегодня в современном обществе происходят глубокие преобразования всех его сторон, что приводит к изменению места и роли человека в общественно-воспроизводственном процессе. Более того, с точки зрения многих ученых-экономистов главным фактором экономического развития становится человек. Это знаменует отказ от идеи превращения работника в придаток машинной системы, необходимости жесткого контроля и строгой организационной иерархичности в пользу как можно большего расширения круга активных участников производственного процесса. Формируется новая модель развития и использования человеческих ресурсов, которая предусматривает увеличение функций работника - переход от «частичного» узкоспециализированного к работнику «широкого диапазона» (универсала), способного творчески обрабатывать информацию, становясь активным субъектом и движущей силой производственного процесса организации. Несмотря на расходование огромных сумм на различные высокотехнологичные инструменты управления, многие менеджеры упускают важность фактора выбора правильной стратегии управления человеческими ресурсами. Всем вышесказанным и определяется актуальность дисциплины «Управление персоналом организации».

Цель изучения учебной дисциплины – сформировать по направлению 38.03.02 «Менеджмент» комплекс знаний, умений и навыков (компетенций), которые позволят ему проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. В ходе освоения дисциплины формируются знания и умения применять различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

Задачи дисциплины: получение знаний в области подбора, отбора и адаптации персонала организации; познакомить с основными принципами, методами и методиками анализа систем управления персоналом, а также современными технологиями управления персоналом.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать:

- основные теории мотивации, лидерства и власти
- современные технологии управления персоналом

Уметь:

- анализировать влияние различных факторов на выбор конкретных форм и методов реализации функций управления персоналом
- осуществлять диагностику организационной культуры

Владеть:

- навыками анализа влияния различных факторов на выбор конкретных форм и методов реализации функций управления персоналом
- методами диагностики организационной культуры

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 учебного плана и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:

Теория организации

↓

Управление персоналом организации

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:

Кадровый аудит и консалтинг
Основы мотивации и стимулирования труда персонала
Управление конфликтами

До начала изучения дисциплины «Управление персоналом организации» должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученные в результате изучения дисциплины Теория организации.

3.Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина «Управление персоналом организации» участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент»:

ПК-2: «Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти, разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры».

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ПК-2	
ПК-2.1 Применяет основные теории мотивации, лидерства и власти	ПК-2.1 З.1 Знает основные теории мотивации, лидерства и власти ПК-2.1 У.1 Умеет анализировать влияние различных факторов на выбор конкретных форм и методов реализации функций управления персоналом ПК-2.1 В.6 Владеет навыками анализа влияния различных факторов на выбор конкретных форм и методов реализации функций управления персоналом
ПК-2.3 Применяет современные технологии управления персоналом	ПК-2.3 З.4 Знает современные технологии управления персоналом
ПК-2.4 Проводит аудит персонала и осуществляет диагностику организационной культуры	ПК-2.4 У.6 Умеет осуществлять диагностику организационной культуры ПК-2.4 В.7 Владеет методами диагностики организационной культуры

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей – ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины по очной, очно-заочной, заочной формам обучения составляет 5 зачетных единиц (180 академических часа).

Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоят. работа Очн/ очн-заоч	Всего часов Очн/ очн-заоч	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции Очн/ очн-заоч	Практ Очн/ очн-заоч			
Модуль 1					
Тема 1: Методологические основы управления персоналом	1/1	1/1	9/10	11/12	ПК-2.1 З1 ПК-2.3 З4
Тема 2: Методы управления персоналом. Лидерство и власть	1/1	1/1	9/10	11/12	
Тема 3: Стратегическое управление персоналом	1/1	1/1	9/10	11/12	
Тема 4: Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации	1/1	1/1	10/10	12/12	
Модуль 2					
Тема 5: История становления и развития управления персоналом	1/1	1/1	9/10	11/12	ПК-2.1 З1У1 ПК-2.3 З4
Тема 6: Модели управления персоналом (американская, японская, европейские, российская)	1/1	1/1	9/10	11/12	
Тема 7: Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления	1/1	1/1	10/10	12/12	
Модуль 3					
Тема 8: Кадровое планирование и наем персонала	2/1	2/1	10/10	14/12	ПК-2.1 З1У1 ПК-2.3 З4 ПК-2.4 У6В7
Тема 9: Развитие персонала	1/1	1/1	10/10	12/12	
Тема 10: Оценка и аттестация персонала. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами	1/1	1/1	9/10	11/12	
Модуль 4					
Тема 11: Основные теории мотивации и их реализация в практической деятельности	2/1	2/1	10/10	14/12	ПК-2.1 З1У1В6

Тема 12: Коммуникации в организации. Управление организационной культурой	2/1	2/1	10/10	14/12	ПК-2.3 З4 ПК-2.4 У6В7
Подготовка к экзамену			36/36	36/36	
ИТОГО	15/12	15/12	150/156	180/180	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 4-х модулей, порядок освоения которых выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1 включает в себя 4 учебные темы.

В результате сдачи модуля обучающийся должен:

ПК-2.1 З.1 Знать основные теории мотивации, лидерства и власти

ПК-2.3 З.4 Знать современные технологии управления персоналом

Уровень освоения полученных знаний проверяется выступлением на семинарском занятии.

Модуль 2 включает в себя 3 учебные темы.

В результате сдачи модуля обучающийся должен:

ПК-2.1 З.1 Знать основные теории мотивации, лидерства и власти

ПК-2.3 З.4 Знать современные технологии управления персоналом

ПК-2.1 У.1 Уметь анализировать влияние различных факторов на выбор конкретных форм и методов реализации функций управления персоналом

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется выступлением на семинарском занятии, выполнением индивидуального домашнего задания, решением ситуационных заданий и тестированием.

Модуль 3 включает в себя 3 учебные темы.

В результате сдачи модуля обучающийся должен:

ПК-2.1 З.1 Знать основные теории мотивации, лидерства и власти

ПК-2.3 З.4 Знать современные технологии управления персоналом

ПК-2.1 У.1 Уметь анализировать влияние различных факторов на выбор конкретных форм и методов реализации функций управления персоналом

ПК-2.4 У.6 Уметь осуществлять диагностику организационной культуры

ПК-2.4 В.7 Владеть методами диагностики организационной культуры

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется выступлением на семинарском занятии, выполнением индивидуального домашнего задания, тестированием и решением ситуационных заданий.

Модуль 4 включает в себя 2 учебные темы.

В результате сдачи модуля обучающийся должен:

ПК-2.1 З.1 Знать основные теории мотивации, лидерства и власти

ПК-2.3 З.4 Знать современные технологии управления персоналом

ПК-2.1 У.1 Уметь анализировать влияние различных факторов на выбор конкретных форм и методов реализации функций управления персоналом

ПК-2.4 У.6 Уметь осуществлять диагностику организационной культуры

ПК-2.4 В.7 Владеть методами диагностики организационной культуры

ПК-2.1 В.6 Владеет навыками анализа влияния различных факторов на выбор конкретных форм и методов реализации функций управления персоналом

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется выступлением на семинарском занятии, решением ситуационных заданий, тестированием и проведением деловой игры.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1 Методологические основы управления персоналом

Содержание понятия управление персоналом. Основы управления персоналом. Современные подходы к определению его сущности. Методологические подходы к управлению персоналом: механистический, органический, культурологический.

Тема 2 Методы управления персоналом. Лидерство и власть

Понятие «Методы управления персоналом».

Группы методов управления персоналом, сформированные в науке и практике. Административные методы управления: организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование, правовые акты ненормативного характера.

Экономические методы управления: технико-экономическое планирование. Система материального стимулирования. Критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития организации (KPI и BSC).

Социально-психологические методы управления персоналом. Социально- психологический климат, удовлетворенность трудом, формирование личной заинтересованности сотрудника, организация командной работы.

Влияние методов управления на мотивы поведения работника. Учет влияния изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях на разработку мероприятий по формированию системы и методов управления персоналом.

Теории лидерства. Соотношение власти и лидерства.

Тема 3 Стратегическое управление персоналом

Обеспечение соответствия качественного и количественного состава персонала целям и стратегии организации. Обеспечение соответствия кадровых процедур и мероприятий целям и стратегии организации. Внедрение активных методов поиска и подготовки персонала. Работа с руководящим составом. Методы формирования корпоративной культуры и модели поведения персонала в соответствии с целями и стратегией организации.

Тема 4 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации

Содержание и задачи кадровой политики, кадровая политика и ее выбор. Типы кадровой политики. Взаимосвязь кадровой политики и корпоративных целей и стратегии развития организации. Взаимосвязь кадровой политики и жизненного цикла организации. Определение кадровой стратегии организации.

Тема 5 История становления и развития управления персоналом

Основные периоды развития системы управления персоналом.

Пять управленческих революций, радикально менявших роль и значение рассматриваемого феномена в жизни общества. Системы управления на основе предвидения изменений и гибких, экстренных решений.

Тема 6 Модели управления персоналом (американская, японская, европейские, российская)

Современные модели управления персоналом за рубежом.

Управление персоналом в американской модели менеджмента. Управление персоналом в японской модели менеджмента. Специфика организации работы по управлению персоналом в европейских странах. Особенности управления персоналом в российских компаниях.

Тема 7 Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления

Понятия управления персоналом и управление человеческими ресурсами. Персонал и кадры. Персонал предприятия как объект управления его место и роль в системе управления персоналом. Структура персонала. Типы структур персонала: организационная структура, ролевая структура, штатная структура. Численность персонала. Движение персонала. Абсолютные и относительные показатели оборота кадров. Цели и принципы расстановки персонала. Разделение и кооперация труда. Совмещение профессий. Внутриорганизационные перемещения: понятие и механизм. Виды трудовых перемещений: междолжностные, внутрипрофессиональные, межпрофессиональные.

Способы достижения количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников.

Профессионально- квалификационный и количественный состав службы управления персоналом. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом. Роль HR службы в реализации стратегии компании**.** Внутренние процессы и процедуры направленные на повышение продуктивности организации. Персонал, как внутренний клиент компании. Определение потребностей внутренних клиентов. Механизмы удовлетворения потребностей внутренних клиентов: сервисные центры, экспертные центры, работа HR в многофункциональных рабочих группах, информационные системы, аутсорсинг.

Тема 8 Кадровое планирование и наем персонала

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Основные этапы процесса планирования. Анализ количественного и качественного состава при планировании человеческих ресурсов. Выбор метода планирования и прогнозирования. Экспертные методы прогноза. Целевой метод. Использование экстраполяции. Нормативный и балансовый метод планирования. Методы расчета количественной потребности в персонале.

Определение основных внешних и внутренних долгосрочных и краткосрочных факторов, влияющих на потребности в человеческих ресурсах.

Рынок труда и анализ кадровой ситуации в регионе. Подбор отбор и наём персонала. Оценка кандидатов при приеме на работу. Привлечение персонала в организацию: основные этапы набора и отбора персонала, их характеристика. Подходы к разработке политики набора персонала. Составление должностных инструкций. Основные подходы к формулированию требований к кандидатам. Сравнительная характеристика источников набора персонала. Методы привлечения персонала.

Тема 9 Развитие персонала

Адаптация персонала: понятие, задачи и виды и стадии адаптации. Факторы, влияющие на адаптацию. Формы адаптации: наставничество, метод

сложения заданий, организация семинаров и др. Разработка адаптационных программ.

Роль кадрового (профессионального) потенциала в развитии организации. Управление профессиональным развитием персонала: задачи, направления, этапы.

Профессиональное развитие персонала как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников.

Место и роль профессионального обучения персонала в системе управления персоналом организации. Оценка потребности в обучении. Цели обучения и ожидаемые результаты. Составление программ обучения. Методики и технологии обучения. Методы профессионального обучения.

Планирование карьеры. Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная. Этапы карьеры.

Цели карьеры, особенности их проявления у персонала. Социально-экономические условия управления карьерой: реакция рынка, организации, окружающей среды на знания и навыки личности; осознание организацией преимуществ от планирования и развития карьеры персонала.
Формирование кадрового резерва. Этапы работы с резервом.

Тема 10 Оценка и аттестация персонала. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности.

Критерии оценки персонала. Количественные, временные, финансовые показатели, качественные оценки.

Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала. Методы оценки персонала: описательный, ранжирования, попарного сравнения, свободного или принудительного выбора и др. Технология и основные принципы центров оценки персонала (Ассессмент центр).

Аттестация персонала как вид оценки персонала (оценка соответствия занимаемой должности). Принципы: систематичность; формализованность. Задачи аттестации. Структура процесса аттестации. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления человеческими ресурсами. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

Тема 11 Основные теории мотивации и их реализация в практической деятельности

Понятие, сущность и значение мотивации в управлении персоналом. Взаимосвязь различных функций управления с мотивацией персонала.

Основные теории мотивации и реализация их в практической деятельности. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

Понятия: потребность, интерес, мотив, установка, ценностные ориентации. Основные мотивационные и жизнеобеспечивающие потребности. Основные факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.
Взаимодействие понятий: мотив - стимул, мотивирование -стимулирование. Индивидуальная мотивация личности.

Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребности А. Маслоу, теория К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двухфакторов Ф. Герцберга и др.

Процессуальные теории мотивации: теории ожидания К. Левина, теория предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости Портера – Лоулера, теория Д. Макгрегора и др.

Разработка программ стимулирования труда. Типы вознаграждений персонала. Взаимосвязь основных мотивов с формами стимулирования.

Виды оплаты труда. Структура заработной платы: базовые ставки; премиальные (дополнительные) выплаты; социальные программы. Участие работников в прибыли.

Социальный пакет. Задачи социального пакета. Правила конструирования социального пакета. Выбор оптимальных форм стимулирования в соответствии со стратегией организации. Моральные формы мотивации.

Тема 12 Коммуникации в организации. Управление организационной культурой

Степень «открытости» организации для работников. Информирование работников, обратная связь, сбор и использование предложений работников. Управление конфликтами. Предупреждение и разрешение конфликтов. Взаимодействие с органами, представляющими интересы работников. Социально-психологический климат в коллективе. Оценка социально – психологического климата. Типы организационных культур. Управление организационной культурой. Диагностика организационной культуры.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Тема 1 Методологические основы управления персоналом

Вопросы для обсуждения.
1.Содержание понятия управление персоналом.
2.Основы управления персоналом.
3.Современные подходы к определению его сущности.
4. Методологические подходы к управлению персоналом: механистический, органический, культурологический.
5.Типы организационных культур.
6.Управление организационной культурой.
7.Диагностика организационной культуры.

Тема 2 Методы управления персоналом. Лидерство и власть

Вопросы для обсуждения.

1. Понятие «Методы управления персоналом».
2. Группы методов управления персоналом, сформированные в науке и практике.
3. Административные методы управления: организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование, правовые акты ненормативного характера.
4. Экономические методы управления: технико-экономическое планирование. Система материального стимулирования. Критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития организации (KPI и BSC).
5. Социально-психологические методы управления персоналом. Социально- психологический климат, удовлетворенность трудом, формирование личной заинтересованности сотрудника, организация командной работы.
6. Влияние методов управления на мотивы поведения работника.
7. Теории лидерства. Соотношение власти и лидерства.

Тема 3 Стратегическое управление персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Обеспечение соответствия качественного и количественного состава персонала целям и стратегии организации.
2. Обеспечение соответствия кадровых процедур и мероприятий целям и стратегии организации.
3. Внедрение активных методов поиска и подготовки персонала. Работа с руководящим составом.

4. Методы формирования корпоративной культуры и модели поведения персонала в соответствии с целями и стратегией организации.

Тема 4 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации

Вопросы для обсуждения

1. Содержание и задачи кадровой политики, кадровая политика и ее выбор.
2. Типы кадровой политики.
3. Взаимосвязь кадровой политики и корпоративных целей и стратегии развития организации.
4. Взаимосвязь кадровой политики и жизненного цикла организации.
5. Определение кадровой стратегии организации.

Тема 5 История становления и развития управления персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Основные периоды развития системы управления персоналом.
2. Пять управленческих революций, радикально менявших роль и значение рассматриваемого феномена в жизни общества.
3. Управление персоналом на основе предвидения изменений и гибких, экстренных решений.

Тема 6 Модели управления персоналом (американская, японская, европейские, российская)

Вопросы для обсуждения

1. Современные модели управления персоналом за рубежом.
2. Управление персоналом в американской модели менеджмента.
3. Управление персоналом в японской модели менеджмента.
4. Специфика организации работы по управлению персоналом в европейских странах.
5. Особенности управления персоналом в российских компаниях.

Тема 7 Управление персоналом как интегральный компонент общего процесса управления

Вопросы для обсуждения

1. Понятия управления персоналом и управление человеческими ресурсами.
2. Персонал и кадры.
3. Персонал предприятия как объект управления его место и роль в системе управления персоналом.
4. Структура персонала. Типы структур персонала: организационная структура, ролевая структура, штатная структура.

5. Численность персонала. Движение персонала. Абсолютные и относительные показатели оборота кадров.
6. Цели и принципы расстановки персонала. Разделение и кооперация труда. Совмещение профессий. Виды трудовых перемещений: междолжностные, внутрипрофессиональные, межпрофессиональные.
7. Способы достижения количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников.
8. Профессионально- квалификационный и количественный состав службы управления персоналом.
9. Основные роли и полномочия сотрудников службы управления персоналом.
10. Роль HR службы в реализации стратегии компании**.** Внутренние процессы и процедуры направленные на повышение продуктивности организации. Персонал, как внутренний клиент компании. Определение потребностей внутренних клиентов.
11. Механизмы удовлетворения потребностей внутренних клиентов: сервисные центры, экспертные центры, работа в многофункциональных рабочих группах, информационные системы, аутсорсинг. HR Бизнес-партнер.

Тема 8 Кадровое планирование и наем персонала

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.
2. Основные этапы процесса планирования.
3. Анализ количественного и качественного состава при планировании человеческих ресурсов.
4. Выбор метода планирования и прогнозирования.
5. Экспертные методы прогноза. Целевой метод. Использование экстраполяции. Нормативный и балансовый метод планирования. Методы расчета количественной потребности в персонале.
6. Определение основных внешних и внутренних долгосрочных и краткосрочных факторов, влияющих на потребности в человеческих ресурсах.
7. Рынок труда и анализ кадровой ситуации в регионе.
8. Сравнительная характеристика источников набора персонала. Методы привлечения персонала
9. Подбор отбор и наём персонала. Подходы к разработке политики набора персонала.
10. Оценка кандидатов при приеме на работу.
11. Привлечение персонала в организацию: основные этапы набора и отбора персонала, их характеристика.
12. Основные подходы к формулированию требований к кандидатам.
13. Составление должностных инструкций.

Тема 9 Развитие персонала

Вопросы для обсуждения

1. Адаптация персонала: понятие, задачи и виды и стадии адаптации. Факторы, влияющие на адаптацию.
2. Формы адаптации: наставничество, метод сложения заданий, организация семинаров и др.
3. Разработка адаптационных программ.
4. Роль кадрового (профессионального) потенциала в развитии организации.
5. Управление профессиональным развитием персонала: задачи, направления, этапы.
6. Профессиональное развитие персонала как процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей.
7. Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников.
8. Место и роль профессионального обучения персонала в системе управления персоналом организации.
9. Оценка потребности в обучении.
10. Цели обучения и ожидаемые результаты. Составление программ обучения.
11. Методики и технологии обучения. Методы профессионального обучения.
12. Планирование карьеры.
13. Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная.
14. Этапы карьеры.
15. Цели карьеры, особенности их проявления у персонала.
16. Формирование кадрового резерва. Этапы работы с резервом.

Тема 10 Оценка и аттестация персонала. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

Вопросы для обсуждения

1. Предмет оценки персонала: особенности поведения; эффективность деятельности; выполнение должностных обязанностей; уровень достижения целей; уровень компетенции; особенности личности.
2. Критерии оценки персонала. Количественные, временные, финансовые показатели, качественные оценки.
3. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала.
4. Методы оценки персонала: описательный, ранжирования, попарного сравнения, свободного или принудительного выбора и др.
5. Технология и основные принципы центров оценки персонала (Ассессмент центр).
6. Аттестация персонала как вид оценки персонала (оценка соответствия занимаемой должности). Принципы: систематичность;

формализованность. Задачи аттестации. Структура процесса аттестации.
7. Взаимосвязь оценки персонала и аттестации с другими элементами системы управления человеческими ресурсами.
8. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.

Тема 11 Основные теории мотивации и их реализация в практической деятельности

Вопросы для обсуждения

1. Понятие, сущность и значение мотивации в управлении персоналом.
2. Взаимосвязь различных функций управления с мотивацией персонала.
3. Основные теории мотивации и реализация их в практической деятельности. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
4. Понятия: потребность, интерес, мотив, установка, ценностные ориентации.
5. Содержательные теории мотивации: теория иерархии потребности А. Маслоу, теория К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двухфакторов Ф. Герцберга и др.
6. Процессуальные теории мотивации: теории ожидания К. Левина, теория предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости Портера – Лоулера, теория Д. Макгрегора и др.
7. Разработка программ стимулирования труда. Типы вознаграждений персонала. Взаимосвязь основных мотивов с формами стимулирования.
8. Виды оплаты труда. Структура заработной платы: базовые ставки; премиальные (дополнительные) выплаты; социальные программы. Участие работников в прибыли.
9. Социальный пакет. Задачи социального пакета. Правила конструирования социального пакета. Выбор оптимальных форм стимулирования в соответствии со стратегией организации. 10. Моральные формы мотивации.

Тема 12 Коммуникации в организации. Управление организационной культурой

Вопросы для обсуждения

1. Степень «открытости» организации для работников.
2. Информирование работников, обратная связь, сбор и использование предложений работников.
3. Управление конфликтами. Предупреждение и разрешение конфликтов.
4. Взаимодействие с органами, представляющими интересы работников.
5. Социально-психологический климат в коллективе. Оценка социально – психологического климата.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;

- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);

- решить заданные домашние задания;

- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов, которые оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий.

На семинарских занятиях приветствуется способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент должен проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Темы для самостоятельного изучения

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать все темы дисциплины, для углубления теоретических знаний и практических навыков.

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 . Аналитический обзор деятельности компании

1. Найти в периодической печати, литературе или в Интернете статью с описанием работы любой американской, европейской или японской компании (на русском или англ.языке, см. примеры в конце документа).

2. Коротко изложить содержание статьи (2 - 4 печатные страницы), указать источник.

3. Отметить особенности деятельности компании, характерные для данной модели менеджмента в целом (как они изложены в материале лекций 5-6).

4. Дайте подробные ответы на следующие вопросы:

а) Какая модель управления (европейская, американская, японская) Вам как менеджеру по персоналу (или потенциальному менеджеру) более близка по духу? Обоснуйте свой выбор.

б) Что для Вас лично кажется странным или неприемлемым в других моделях? Обоснуйте свой ответ.

5. На основании материалов лекций укажите, какие принципы различных моделей менеджмента, на Ваш взгляд, могли бы быть успешно реализованы в России? Подробно, желательно с использованием примеров, обоснуйте свой выбор.

Работа должна быть выполнена индивидуально, объем - от 12 до 15 печатных страниц формата А4, размер шрифта 12, межстрочный интервал 1.5.

Примеры источников информации о принципах деятельности американских компаний

Вопросы для самопроверки

1. Управление персоналом в контексте стратегии бизнеса организации.
2. Современная структура кадровой службы предприятия.
3. Связь управления человеческими ресурсами и стратегическим управлением организации.
4. Стратегия кадровой политики и планирование человеческих ресурсов организации.

5. Опыт западных стран в управлении персоналом.
6. Организационное проектирование в условиях разных стадий развития жизненных циклов.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература:

1. Ижиева Д.М. Управление персоналом организации : учебное пособие. Опорный конспект лекций / Ижиева Д.М.. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2025. — 150 c. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156590.html

2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / Дейнека А.В.. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 288 c. — ISBN 978-5-394-05433-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144200.html

Дополнительная литература:

1. Сейсекенова, М. Б. Управление персоналом : учебник / М. Б. Сейсекенова. — Алматы, Москва : EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 532 c. — ISBN 978-5-4497-3660-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/143924.html

2. Маслова В.М. Управление персоналом : толковый словарь / Маслова В.М.. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 136 c. — ISBN 978-5-394-05616-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144205.html

3. Казанбиева, А. Х. Информационные технологии в сфере управления персоналом : учебное пособие / А. Х. Казанбиева, Л. В. Стацюк. — Москва : Прометей, 2024. — 412 c. — ISBN 978-5-00172-607-4. — Текст : электронный //

Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/153426.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART

https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»

https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров

https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, лаборатория «Современные персонал-технологии», кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{K_1 + K_2 + ...K_n}{n} \times 0{,}6$, где К – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = К \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = С + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не освоены	до 60 баллов
компетенции в основном освоены	от 60-70 баллов
компетенции освоены полностью	от 71 до 100 баллов

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ПК-2

«способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти, разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, проводить аудит персонала и осуществлять диагностику организационной культуры»

в части дисциплины «Управление персоналом организации»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Фрагментарное, не систематическое: знание современных технологий управления персоналом, основных теорий мотивации, лидерства и власти; умение анализировать влияние различных факторов на выбор конкретный форм и методов реализации функций управления персоналом, осуществлять диагностику организационной культуры	Выступление на семинарах Тестирование Экзамен
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы в: знании современных технологий управления персоналом, основных теорий мотивации, лидерства и власти; умении анализировать влияние	Выступление на семинарах Индивидуальные домашние задания Тестирование

		различных факторов на выбор конкретный форм и методов реализации функций управления персоналом, осуществлять диагностику организационной культуры; владении методами диагностики организационной культуры	Решение ситуационных заданий (кейсов) Экзамен
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Сформированное уверенное: знание современных технологий управления персоналом, основных теорий мотивации, лидерства и власти; умение анализировать влияние различных факторов на выбор конкретный форм и методов реализации функций управления персоналом, осуществлять диагностику организационной культуры; владение методами диагностики организационной культуры, навыками анализа влияния различных факторов на выбор конкретных форм и методов реализации функций управления персоналом	Выступление на семинарах Индивидуальные домашние задания Тестирование Решение ситуационных заданий (кейсов) Деловая игра Экзамен

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся
по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. А также ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины «Управление персоналом организации».

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных причинно-следственных связей, понимания их логики и грамотной формулировки ответа.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу студента.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или студенты работают индивидуально. Каждая команда или студент обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов), позволяющих освоить методику и приобрести необходимые

навыки. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у студентов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной
аттестации по дисциплине

«Управление персоналом организации»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки Организация и управление бизнесом

Год набора 2026

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Индивидуальные домашние задания
      2.1.3 Тестирование
      2.1.4 Решение ситуационных заданий (кейсов)
      2.1.5 Деловая игра

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

1. Паспорт фонда оценочных средств

Формы контроля / **Формируемые компетенции и их индикаторы**	**ПК-2**		
	ПК-2.1	**ПК-2.3**	**ПК-2.4**
Формы текущего контроля			
Выступление на семинаре	З-1	З-4	
Индивидуальные домашние задания	З-1, У-1, В-6	З-4	У-6, В-7
Тестирование	З-1	З-4	
Решение ситуационных заданий (кейсов)	З-1, У-1, В-6	З-4	У-6, В-7
Деловая игра	З-1, У-1, В-6	З-4	У-6, В-7
Формы промежуточного контроля			
Экзамен	З-1, У-1, В-6	З-4	У-6, В-7

З - знания, У - умения, В - владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, выполненных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам темы.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

1. Определение общей стратегии развития персонала.
2. Планирование потребности работников на предприятии.
3. Привлечение, отбор и оценка персонала.
4. Повышение квалификации работников и их переподготовка.
5. Профессиональное движение кадров на предприятии.
6. Управление деловой карьерой работников.
7. Высвобождение работников предприятия и др.

Критерии оценивания	**Баллы**
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69

Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.2. Тестирование

Тестовые вопросы

1. Когда рабский труд наиболее эффективен?

* a)пока рабы выполняют простейшие трудовые операции и желаемый результат достигается простым принуждением их к работе

b)когда усложнились орудия труда и возникла необходимость заинтересовать невольников

c)пока число рабов не превышает численность свободных граждан

d)все неверно

2. Каково новое понимание места и роли труда при НТР?

* a)рост производительности труда зависит от степени удовлетворения человеком своих потребностей за счет приложения своих усилий к производительным силам

b)НТР - это средство для увеличения производительности труда

c)НТР привела к разработке основ научной организации труда

d)в основе производительности труда - энтузиазм работника

e)все неверно

3. Почему на смену рабству пришел феодальный строй?

* a)так как возникла необходимость заинтересовать невольников, чтобы получить отдачу

b)так как появился рынок рабочей силы

c)так как рост товарного производства привел к обезземеливанию крестьян

d)потому, что появлялся больший, чем в условиях рабовладения простор для развития производительных сил

4. Целенаправленная деятельность организации, ее руководящего состава, специалистов, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, методов управления персоналом, формирование системы управления персоналом, реализующая технологию управлен

* a)управление персоналом, как одна из функций управления

b)цель управления персоналом

c)предмет управления персоналом

d)управление персоналом как экономическая категория

e)все верно

5. Использование личностного потенциала работника, который представляет собой комплексную характеристику способности работника выступать в роли активного субъекта производственной деятельности - это ...

a)управление персоналом как экономическая категория

b)все верно

c)управление персоналом, как одна из функций управления

* d)цель управления персоналом

e)предмет управления персоналом

6. Почему труд сообща более эффективен, более производителен?

a)так как нивелировались индивидуальные различия в рабочей силе

b)так как расходовалось меньше средств производства

c)так как коллективная работа усиливала состязательность

* d)все верно

7. Продолжите предложение: Под персоналом предприятия в условиях рыночной экономики понимают...

* a)всю совокупность работающих как по найму, так и собственников, трудовой потенциал которых обеспечивает эффективную деятельность

b)только работающих по найму

c)функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения кадров и т.п.

d)линейный управленческий персонал осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами

e)сотрудников предприятия и управляющих

8. Непрерывное воздействие, направленное на целевое изменение поведения работников (мотивируя с помощью системы стимулирования для получения от них максимальной отдачи), и, следовательно, достижение конечных результатов производственной деятельности пр

* a)экономическое значение управления персоналом

b)управление персоналом, как одну из функций управления

c)цель управления персоналом

d)предмет управления персоналом

e)все неверно

9. Изучение отношений работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в функционировании производственных систем - это ...

a)управление персоналом, как одна из функций управления

b)цель управления персоналом

* c)предмет управления персоналом

d)управление персоналом как экономическая категория

e)все верно

10. На чем основаны социально-психологические методы управления персоналом?

a) на власти, дисциплине и взысканиях

b) на использовании экономических законов производства

c) на материальном стимулировании желательного поведения

* d) на использовании закономерностей социологии и психологии

e) верно пп. 1 и 4

11. На чем основаны организационно-распорядительные методы управления персоналом?

* a) на власти, дисциплине и взысканиях

b) на использовании экономических законов производства

c) на регламентирующих и административных актах

d) на знании законов поведения человека в организации

e) все неверно

12. В чем заключается принцип регламентации?

* a) в установлении и строгом соблюдении определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях

b) на каждое структурное подразделение возлагаются определенные функции, работы и операции с учетом конечных результатов этой деятельности

c) означает, что престиж, доходы и поощрения определяются положением в иерархической системе и неукоснительным исполнением инструкций

d) выражает разделение полномочий менеджеров, отношения власти и подчинения, а также целей деятельности по уровням управления

e) означает, что началом всей работы является определение на длительный период направлений, темпов, пропорций развития производства и на этой основе планирование кадровой политики и разработка стратегии управления персоналом

13. Что понимают в качестве субъекта управления персоналом?

a) функциональный аппарат, управляющий процессами подготовки, приема, адаптации, перемещения кадров и т.п.

b) линейный управленческий аппарат

c) рабочие, профсоюзные и другие общественные организации (кружки качества)

d) неформальных лидеров

* e) все верно

14. Что понимают в качестве объекта управления персоналом?

* a) коллектив бригады, цеха, участка

b) работника, на которого воздействует система управления персоналом

c) руководителя, воздействующего на работников вверенного подразделения

d) директора предприятия

e) директора по персоналу

15. Из приведенного ниже перечня вычеркните ту категорию работников, кто не включается в кадровую структуру современного предприятия:

a) сотрудники предприятия

b) управляющие (менеджеры)

c) акционеры

* d) неформальные лидеры

e) Совет директоров, несущий полную ответственность за деятельность фирмы и принятые управленческие решения на уровне стратегии фирмы

f) лица, группы или стороны, заинтересованные в функционировании предприятия

16. На чем основаны экономические методы управления персоналом?

* a) на правильном использовании экономических законов производства

b) на использовании особенностей экономической психологии человека

c) на материальном стимулировании желательного поведения

d) на законах товарно-денежных отношений

e) все верно

17. Способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью

осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации называют

* a) методами управления персоналом

b) административными методами управления персоналом

c) экономическими методами управления персоналом

d) социально-психологическими методами управления персоналом

e) принципами управления персоналом

18. Вставьте недостающее слово: Принцип ..... состоит во взаимном согласовании, увязке, устранении противоречий в целях эффективного функционирования всей системы органов управления персоналом.

* a) системности

b) плановости

c) иерархичности

d) регламентации

e) специализации

19. Ниже перечислены функциональные блоки по управлению персоналом, среди которых один - лишний. Укажите его:

a) определение потребности в персонале

b) обеспечение персоналом

c) развитие персонала

d) использование персонала

* e) высвобождение персонала

f) мотивация результатов труда и поведения персоналом

g) правовое и информационное обеспечение процесса управления

20. Что является основой при построении дерева целей по управлению персоналом?

* a) способствовать реализации миссии организации

b) удовлетворение потребностей работников

c) использование персонала

d) высвобождение потенциала работников

e) создание условий по использованию персонала

21. С чем связано повышение роли кадровых служб на отечественных предприятиях?

* a) с увеличением интенсивности труда за счет большей квалификации работника

b) с особенностями организационной структуры российских предприятий и отечественной культуры управления

* c) с повышением рентабельности за счет минимизации трудовых ресурсов и высвобождения творческого, организаторского, интеллектуального и физического потенциала своих работников

d) с реформированием законодательной базы российских предприятий

22. Закончите предложение: Между целями и функциями существуют определенные различия. Цель - это состояние, к которому стремятся, а функция - ..... .

* a) это фактическое действие

b) система работы с персоналом

c) система целей по управлению персоналом

d) условие реализации цели

e) все верно

23. Целевая подсистема системы менеджмента состоит из четырех компонентов. Из приведенного ниже перечня вычеркните лишнее:

* a) использование капитала

b) использование производственных ресурсов

c) использование нематериальных активов

d) использование человеческих ресурсов

e) охрана окружающей среды

24. Вставьте в предложение недостающее слово: Цель .....обеспечения - организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом организации.

* a) делопроизводственного

b) информационного

c) технического

d) нормативно-методического

e) правового

25. Что является важнейшим условием реализации главной экономической цели предприятия (получение прибыли)?

* a) удовлетворение потребностей работников

b) повышение производительности

c) использование творческого, организационного, интеллектуального и физического потенциалов работников

d) создание системы стимулирования

26. Вставьте недостающее слово в предложение: В настоящее время при переходе к рыночным отношениям ведущую роль приобретают ..... цели - получение прибыли, повышение рентабельности.

* a) Экономические

b) производственно-коммерческие

c) Социальные

d) научно-технические

27. От чего зависит организационная структура службы управления персоналом на предприятии?

a) от характера и размера предприятия

b) от статуса и роли кадровой службы на предприятии

c) от особенностей выпускаемой продукции и оказываемых услуг

* d) все верно

28. Что является главной задачей службы управления персоналом?

* a) обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации

b) разработка кадровой политики

c) управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения

d) планирование количественной и качественной потребности в персонале

e) правовое регулирование трудовых взаимоотношений

29. Эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени две группы целей будут непротиворечивы. Какие?

* a) цели персонала и администрации

b) цели экономические и социально-психологические

c) цели по использованию персонала и по мотивации

d) цели производственные и экономические

e) экономические цели и условия их реализации

30. Каково назначение комплекса технических средств системы управления персоналом организации?

* a) решение задач с минимальными трудовыми и стоимостными затратами

b) ускорение процесса работы с информацией

c) повышение производительности труда службы управления персоналом организации

d) рационализация управления

e) все верно

31. Что представляет собой внемашинное информационное обеспечение?

a) совокупность сообщений, сигналов, документов, воспринимаемых человеком без применения средств вычислительной техники

b) систему классификации и кодирования информации

c) систему организации, хранения, внесения изменений в документацию

d) системы управленческой документации

* e) все верно

32. Какое подразделение является головным по ведению правовой работы в области трудового законодательства?

* a) отдел кадров

b) юридический отдел

c) нормативно-методический отдел

d) высшее руководство

e) администрация

33. В чем состоит нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации?

* a) в организации разработки и применения методических документов

b) в системе организации, хранения, внесения изменений в документацию

c) в повышении производительности труда службы управления персоналом организации

d) в комплексности

e) все неверно

34. От чего зависит количественный состав службы управления персоналом? Вычеркните лишнее:

a) от общего количества работников организации

b) от характерных особенностей организации

c) от социальной характеристики организации

* d) от общей численности руководителей

e) от сложности решаемых задач по управлению персоналом

f) от технического обеспечения труда

35. Трудовой потенциал работника - это ....

a) возраст, физические возможности, знания, профессиональные знания и навыки

* b) его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда

c) способность и склонность работника к труду, состояние здоровья, физического развития, выносливость и т.д.

d) количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда

e) все верно

36. Для того чтобы обеспечить прирост производительности и увеличить эффективность производства и создать таким образом преимущества в плане конкурентоспособности, обеспечить качественную потребность в персонале, необходимо .....

a) планировать сокращение кадров

* b) планировать развитие персонала

c) планировать использование кадров

d) планировать расходы по содержанию персонала

e) планировать привлечение кадров

37. Каким образом осуществляется планирование использования кадров?

* a) путем разработки плана замещения штатных должностей

b) экстраполяцией

c) путем оценки физического и психологического потенциала работников

d) путем разработки кадровой политики

e) все верно

38. Совокупная трудовая дееспособность его коллектива (возраст, физические

возможности, знания, профессиональные знания и навыки) и условия реализации это - .....

* a) трудовой потенциал предприятия

b) потенциальная производительность

c) планируемая производительность

d) количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда

e) объем общих и специальных знаний, трудовых навыков, умений, обусловливающих способность к труду определенного качества

39. Какие факторы влияют на потребности организации в рабочей силе? Из приведенного списка вычеркните лишнее:

a) внутриорганизационная динамика рабочей силы

b) стратегия организации

c) темпы экономического роста

* d) Экологическая экспертиза

e) уровень безработицы

f) изменение законодательства

40. Какими показателями характеризуется количественная характеристика трудового потенциала? Укажите лишнее:

a) численность промышленно-производственного персонала

b) численность персонала непромышленных подразделений

* c) объем общих и специальных знаний, трудовых навыков, умений

d) количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда

Критерии оценивания тестирования

Результат	Балл
Правильные ответы на 31 и более вопросов	100-90
Правильные ответы на 26 и более вопросов	80-89
Правильные ответы на 15 и более вопросов	70-79

Правильные ответы на 18 и более вопросов	60-69
Правильные ответы на менее чем 18 вопросов	Менее 60

2.1.2. Индивидуальные домашние задания

Индивидуальные домашние задания являются одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Выполнение индивидуальных домашних заданий предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной работы студента. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы индивидуальных домашних заданий

Задание. Разработать должностную инструкцию специалиста по управлению персоналом.

Критериями оценки индивидуального домашнего задания являются: выбор источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса.

Выбор источников литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса. В данном случае определяется: соответствие содержания задания его теме, способность систематизировать материал, полнота и глубина знаний по теме, умение обобщать, делать выводы.

Критерии оценивания	**Баллы**
В задании тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100

Основные требования к заданию выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Студент дает ответы на поставленные вопросы.	80-89
В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, выводы отсутствуют или они поверхностные. Студент частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Задание представлено, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3. Решение ситуационных заданий (кейсов)

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3-5 человек), так и индивидуально каждому студенту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Ситуация-кейс 1.

– Проанализируйте и сравните формулировки миссий нескольких кампаний, оцените их достоинства и недостатки с учетом требований, которые описаны в тексте. Предложите свой вариант формулировки.

– Формулировка миссии Достоинства Недостатки Ваши предложения

– 1.Разработка и поставка оборудования для газовой промышленности, электростанций, разработка двигательных установок по заказам.

– 2.Обеспечивать российский рынок высоковольтным оборудованием по конкурентным ценам

– 3.Предоставление широкого спектра туристических услуг населению, организация экскурсионных и познавательных программ, деловых поездок и семейного отдыха в различных регионах мира.

– 4.Быть лидером в производстве и продаже недорогой металлопродукции высокого качества, удовлетворять требования отечественных и зарубежных клиентов, способствовать развитию региона.

–

Ситуация-кейс 2.

Ситуация – кейс для анализа – ОАО «Концерн «Калина»

Задание

1. Предложите основные подходы к разработке и внедрению стратегии управления персоналом
2. проанализировать и оценить состояние человеческих ресурсов в функциональном подразделении
3. Разработать стратегию управления персоналом
4. Провести анализ влияние различных факторов на выбор конкретных форм и методов реализации функций управления персоналом в исследуемом предприятии

История компании

Компания была основана в 1942 году на базе эвакуированной из Москвы фабрики «Новая Заря». В 1970 году фабрика подверглась коренной реконструкции и модернизации оборудования и получила название «Уральские Самоцветы». В 1974 году была выпущена первая партия продукции в парфюмерном цехе знаменитый «Тройной» одеколон. Новая технологическая линия по выпуску косметических средств по уходу за кожей в тубах была установлена в 1975 году. В 1990-х годах компания запустила новую линию по производству продукции по уходу за полостью рта, мыла и упаковочную линию.

Концерн «Калина» – первое в России предприятие в своей отрасли, прошедшее сертификацию по системе ISO 9000 (стандарты качества), его продукция признана зарубежными экспертами как соответствующая самым жестким европейским требованиям.

После приватизации в 1992 году Тимур Горяев консолидировал контрольный пакет акций предприятия, а в 2000 году ЕБРР приобрёл новый

выпуск акций и стал владельцем 19,24% пакета акций вместе с двумя; венчурными фондами. В 1999 году ОАО «Уральские самоцветы» было переименовано в ОАО «Концерн "Калина». В апреле 2004 года компания разместила дополнительный выпуск акций в рамках первичного публичного размещения на ММВБ, увеличив free-float по своим акциям примерно до 33%.

В 2005 году компания сделала дальнейшие важные шаги на пути своего развития. Весной 2005 года был приобретен контрольный пакет акций немецкого производителя косметики Dr.Scheller Cosmetics AG. Также в течение 2005 года была осуществлена техническая модернизация производства компании с целью создания запаса производственной мощности для соответствия программе развития Концерна, повысить автоматизацию и качество производства.

В настоящее время ОАО Концерн «Калина» – крупнейший российский производитель косметической продукции и средств личной гигиены. Концерн является одним из лидеров на российском парфюмерно-косметическом рынке с консолидированным объемом продаж 182,6 млн. долларов США по итогам 2004 года. Ведущие бренды компании – «Черный жемчуг», «Чистая линия » и «MIA» в средствах по уходу за кожей, «32» и «Лесной бальзам» в средствах по уходу за полостью рта, «Анжелика Варум» в парфюмерии. Компания также продвигает на рынки России и стран СНГ бренды немецкого производителя парфюмерии и косметики Dr. Scheller Cosmetics AG – «Manhattan», «Manhattan Clearface», «Apotheker Scheller».

В состав Концерна входят головное предприятие в Екатеринбурге и дочерние предприятия: «Паллада-Украина» (Украина), «Kalina Overseas Holding B.V.» (Нидерланды), «Dr. Scheller Cosmetics AG» (Германия), «Главсказка Интернешнл», «Dr. Scheller Beauty Center».

В 2007 году компания заняла 320 место в рейтинге крупнейших компаний России по объему реализации продукции. Компания занимает третье место (5% рынка) на розничном рынке косметики после Procter&Gamble (8% рынка) и L’Oreal (9% рынка). Сегодня оборот компании около 400 миллионов долларов, а ежегодные темпы прироста около 15%.

Руководитель и его детище

Тимур Горяев, генеральный директор ОАО «Концерн «Калина», родился 29 января 1967 года в Свердловске. Окончил судебно-прокурорский факультет Свердловского юридического института. Отслужил в армии, работал юрисконсультом, потом заместителем директора в консалтинговой компании. В начале 1990-х занимался торговлей копировальной техникой и алкоголем, затем был директором инвестиционной компании. С 1996 года – основной владелец и гендиректор концерна «Калина». В сентябре 2005 года американский журнал «Institutional Investor» включил его в список семи лучших топ-менеджеров российских компаний.

Когда Тимур Горяев основал инвестиционную компанию, купил среди прочих советский косметический завод «Уральские самоцветы» и решил сосредоточиться на его развитии, чересчур активные потребители водки стали для него главной проблемой. Так, он вспоминает о начале своей работы в компании: «Звоню гендиректору, которого сам назначил, спрашиваю, как дела, – «Рафкатыч, у нас ситуация непростая, на второй косметике хомуты полетели». Ну, думаю, человек стоит на страже интересов компании. С хомутами сражается. А он мне раз про хомуты, другой, третий. Я решил съездить и посмотреть, что за хомуты-то такие. Приехал и застаю его на рабочем месте в клетчатой рубахе и напитого как следует». Пришлось юристу, бывшему оптовому торговцу и фондовому игроку Горяеву взять управление в свои руки. Хотя все кругом повторяли фразу, которую Горяев заучил наизусть: «Это производство. Понимать надо».

В будущем Горяев намерен сделать из своей компании не больше ни меньше отечественный аналог Procter&Gamble. Главное в достижении этой цели, по его словам, – это четкая дисциплина, которая, как он считает, гораздо важнее, чем пресловутая харизматичность.

Стратегия развития Концерна «Калина»[1]

Крупнейший отечественный производитель парфюмерии и косметики Концерн «Калина» стал одной из самых динамичных компаний на российском потребительском рынке. По результатам первой половины 2005 года «Калина» совершила небывалый рывок: ее продажи выросли без малого на 50%, а чистая прибыль увеличилась более чем на 200%. Сегодня эти показатели составляют 133,1 и 17,7 млн. долларов соответственно. По темпам роста концерн «Калина» оставил далеко позади других участников парфюмерно-косметического рынка: не только российские компании, такие как «Faberlic», «Невская косметика», но и транснациональные — Procter & Gamble, Beiersdorf, L`Oreal, рост оборота которых сегодня составляет в среднем 18−20%.

Блестящие финансовые результаты концерна отразились и на его фондовых показателях: только с начала этого месяца бумаги «Калины» на бирже РТС подорожали более чем на 20%, и сегодня акция концерна стоит более 40 долларов. В целом же с начала этого года капитализация «Калины» увеличилась в 2,4 раза — до 385 млн. долларов. Эти достижения по достоинству оценили и западные инвесторы: на РТС иностранцы приобрели 20% акций компании.



Отметим, что «Калина» всегда была одной из наиболее динамичных компаний на российском парфюмерно-косметическом рынке. Концерн входит — наряду с «Faberlic» и «Невской косметикой» — в тройку крупнейших отечественных производителей косметики. По данным маркетинговой компании ACNielsen, сегодня компании принадлежит около 3,5% российского парфюмерно-косметического рынка. «Калина» работает во всех сегментах — парфюмерном, сегменте шампуней, декоративной косметики и пр., а в некоторых компания лидирует. Например, в самом крупном сегменте российского косметического рынка – сегменте

[1] Маскаленко Л. Урожай «Калины». //Эксперт, 21 ноября 2005, № 44. – http://www.expert.ru/printissues/expert/2005/44/44ex-kalinka/print

средств по уходу за кожей, ее доля составляет 38%. Хорошие позиции у «Калины» и в сегменте средств по уходу за полостью рта, где ей принадлежат 11%. В среднем же в 2000−2004 годах оборот компании стабильно увеличивался на 10−20%. Однако наблюдаемый сегодня взрывной — на сорок с лишним процентов — рост случился у «Калины» впервые. Что же стало его причиной?

Сразу оговоримся: в отличие от многих российских косметических компаний, выросших за счет благоприятной рыночной конъюнктуры, «Калина» совершила рывок не только благодаря растущему спросу. Действительно, уже в 2004 году российский парфюмерно-косметический рынок замедлил темпы роста — с 15−20 до 10−12%; в 2005 году на 8%.

И аналитики, и менеджеры компании сходятся во мнении: финансовый успех «Калине» обеспечила реструктуризация бизнеса, начатая в 2005 году. Задуматься о смене стратегии руководителей «Калины» заставила активная экспансия на российский косметический рынок западных компаний. Почти все транснациональные игроки упрочили в 2003−2004 годах свои позиции на российском рынке — обзавелись собственными производственными мощностями. Это позволило им сократить издержки и вступить в прямую конкуренцию с отечественными производителями, работающими в дешевом сегменте рынка. При этом западные компании, естественно, превосходили российские в инновациях, разнообразии ассортимента, финансовых возможностях — неудивительно, что сегодня их доля на российском рынке составляет около 60%.

В этих условиях руководство «Калины» решило ориентироваться на самые перспективные ниши и сконцентрироваться на формировании правильного марочного ассортимента.

До начала преобразований ассортимент «Калины» был одним из самых широких и хаотичных на косметическом рынке. Он состоял из более чем трехсот наименований парфюмерии, кремов, шампуней, зубных паст (не говоря о некосметической продукции — стиральных порошках, бытовой химии и проч.). При этом широко известные бренды можно было сосчитать по пальцам:

«Черный жемчуг», «Лесной бальзам», «Тет-а-тет». «В компании было решено сформировать марочный портфель таким образом, чтобы 70% составляли известные бренды и только 30% — обычные, то есть не имеющие маркетинговой поддержки, марки. Именно такое соотношение требовалось для роста продаж», — говорит Виктория Гранкина, аналитик инвестиционной компании «Тройка Диалог».

Для этого «Калине» нужно было выделить из имеющегося ассортимента перспективные рыночные продукты. Это, прежде всего, средства по уходу за кожей, декоративная и мужская косметика — зачастую по объему продаж они в полтора-два раза опережали другие парфюмерно-косметические товары. Такая позиция подразумевала отказ от некоторых производственных активов: в 2003 году были проданы три комбината на Украине и в Казахстане, выпускавшие в основном продукты бытовой химии. Существует вероятность, что в ближайшее время компания продаст и Омский завод синтетических моющих средств. «Мы сворачиваем производство бытовой химии и товаров для дома, — поясняет гендиректор концерна «Калина» Тимур Горяев, — и будем заниматься только производством перспективных косметических продуктов».



Наиболее привлекательный сегмент средств по уходу за кожей был давно освоен «Калиной». У компании, унаследовавшей активы советского парфюмерно-косметического комбината «Уральские самоцветы», были научные наработки, производственная база и бренды. С переходом концерна на новую стратегию развития продукты, ранее завоевавшие популярность (например, такие, как линия кремов по уходу за кожей «Черный жемчуг»), получили дополнительную маркетинговую поддержку: в частности, была запущена рекламная кампания на телевидении, для чего рекламный бюджет «Калины» был увеличен почти вдвое.

Кроме того, концерн занялся усовершенствованием технологий производства и упаковки. Например, некогда популярный недорогой крем «Бархатные ручки» в последние годы стал хуже раскупаться — и компания быстро отреагировала на изменение ситуации. «В этом году мы перезапустили

производство «Бархатных ручек»: усовершенствовали рецептуру, изменили дизайн упаковки. Продажи просто взлетели», — рассказывает Горяев.

Параллельно с укреплением имеющихся брендов «Калина» вывела на рынок и новые марки дешевой категории — «Сто рецептов красоты», «MIA». Освоение дешевого сегмента «Калине» было необходимо, поскольку, как уже было сказано, в последнее время транснациональные компании интенсивно снижали цены на свою продукцию. Новые серии «Калины» сразу же показали высокий рост продаж. «Помимо удачного соотношения в этих продуктах цены и качества есть еще один фактор, стимулирующий продажи: изначально высокое доверие россиян к отечественным средствам по уходу за кожей, — говорит Анна Смирнова-Дычева, вице-президент экспомедиагруппы «Старая крепость» — Традиционно среди российских потребителей бытует миф, будто бы отечественные кремы более экологичны и натуральны».

Чтобы вывести на рынок новые продукты, «Калина» усовершенствовала производственную базу: были установлены новые линии выпуска средств по уходу за кожей мощностью более 40 млн. изделий в месяц. «По уровню производительности, автоматизации и эффективности завод теперь не уступает транснациональным компаниям», — говорит Горяев.

Мощностей для развития в других перспективных нишах, таких как ниша мужской или декоративной косметики, у «Калины» практически не было. Чтобы наладить выпуск с нуля, требовались колоссальные инвестиции. Поэтому компания решила купить нужные ей бренды. Так, в прошлом году концерн подписал соглашение с немецкой компанией «Kosmetik & Rasierwaren Solingen» для эксклюзивной дистрибуции ее продукта — дорогой линии для бритья под маркой «Wissen aus Solingen». Покупка немецкого бренда совпала с начавшимся ростом спроса в стране на мужскую косметику: с увеличением доходов представители сильного пола стали больше внимания уделять уходу за внешностью.

В начале 2005 года «Калина» вывела на рынок уже собственную марку мужской косметики — Ultimatum — средней ценовой категории, которую частично производит по аутсорсингу в Европе и Азии.



Весной этого года «Калина» вышла в самый мало освоенный отечественными компаниями сегмент косметического рынка — сегмент декоративной косметики. Для этого компания приобрела контрольный пакет акций немецкой компании Dr. Sheller Cosmetics AG, владеющей несколькими косметическими брендами, в том числе маркой декоративной косметики «Manhatton». «В Германии по объему продаж эта косметика занимает второе место, уступая только американской «Maybelline», — говорит Горяев. — И это притом, что Dr. Sheller никогда бренд широко не рекламировал».

Быстро и эффективно вывести на рынок новые марки «Калина» смогла благодаря отлаженной системе дистрибуции. «У «Калины» еще в 90−е годы сложилась лучшая система дистрибуции среди косметических компаний», — говорит Смирнова-Дычева. Сегодня у концерна 192 дилера в 214 городах России и СНГ.

Так или иначе, «Калина» только за 2004 год вывела на российский рынок около сотни новинок. Понятно, что для столь мощной экспансии были нужны крупные средства (только модернизация производства обошлась «Калине» в 35 млн. долларов). Концерн избрал цивилизованный путь: в прошлом году он разместил свои акции на фондовом рынке. IPO прошло успешно, и в начале этого года «Калина» объявила о запуске программы ADR первого уровня на свои акции.

Сегодня аналитики задаются вопросом: как долго «Калина» сумеет сохранить высокие темпы роста? Очевидно, что компании будет все сложнее конкурировать с иностранными игроками. «Наши зубные пасты вроде «Лесного бальзама» обеспечивали нам лидерство в нижнем ценовом сегменте зубных паст до тех пор, пока компания Procter & Gamble не выпустила на рынок свою дешевую пасту Blendax»,— говорит Горяев.

Есть и другая проблема. Менеджеры «Калины» признают, что пока значительно уступают иностранцам по темпам внедрения новых разработок (хотя среди отечественных компаний «Калина» лидирует по объемам затрат на научные разработки).

Наконец, еще одна проблема «Калины» — специализированная розница: ведущие торговые сети вроде «Арбат Престижа» и «Л`Этуаль» предпочитают работать с транснациональными брендами. Растет и лояльность отечественных потребителей к иностранным маркам. Для того чтобы активно развиваться дальше, «Калине» потребуется придерживаться еще более сфокусированной стратегии: сосредоточиться в нишах, где присутствие иностранных конкурентов относительно невелико.

Однако в компании знают, как решать накопившиеся проблемы. «В перспективе мы видим себя прежде всего в сегменте средств по уходу за кожей, это была и есть сфера нашей ключевой компетенции», — говорит Тимур Горяев.

В итоге стратегия, ориентированная на выпуск марочной продукции в самых перспективных сегментах российского косметического рынка с наименьшими усилиями, сделала «Калину» самой динамично развивающейся в отрасли. Залог успеха выбранной программы развития руководитель видит в отлаженности всех бизнес-процессов, каждодневной рутинной работе и дисциплине.

Социально-кадровая политика Концерна: мифы и реальность[2]

Некоторые считают концерн бескомпромиссным эксплуататором человеческих ресурсов, другие называют его предприятием с европейскими стандартами, профессиональной школой для специалистов. Свой комментарий к мифам и легендам о «Калине» предлагает вице-директор по управлению персоналом концерна Наталья Десятник.

Миф № 1 «Человек человеку волк». В «Калине» каждый сам за себя, нет духа коллективизма. Как следствие, сложные внутрикорпоративные отношения и нездоровая конкуренция.

[2] Шесть мифов о концерне «Калина». //Деловой квартал, 10 сентября 2007, № 2(2). – http://www.dkvartal.ru/magazines/dkcareer/2007/n02/6_mifov_o_koncerne_ykalinay

– Это миф. Концерн «Калина» – большая международная организация. И как в любой большой организации, корпоративная культура скорее формальная, а не семейная, поскольку иначе невозможно. Как только директор любой компании перестает знать в лицо каждого сотрудника, необходимо переходить на управление с помощью сформулированных и поддерживаемых действиями руководства ценностей, правил и процедур.

Мы воспринимаем своих сотрудников не как членов семьи (у каждого человека есть своя семья, она ждет его дома и должна быть у него в единственном экземпляре). Сотрудник для нас – товарищ и коллега. Концерн – это место работы, поэтому все вещи, связанные не с работой, руководством не поощряются, все, что связано с работой и качественным выполнением своих обязанностей, – приветствуется. Да, «Калина» – это не тихая гавань, не место, где можно передохнуть от семейных забот и весело провести время. Это работодатель, требовательный, престижный, жесткий и при этом – весьма благодарный. Допускаю, что многим не подходит такая корпоративная культура, и на опыте приема кандидатов знаю, что те, кто приходят из маленьких, «семейных» организаций, тяжело встраиваются в структурированную корпоративную культуру. Это нормально. Мы не ставим целью нравиться всем. У нас цель другая – быть лучшими на рынке. И мы за то, чтобы отношения с сотрудниками были не теплыми, а честными.

Миф № 2 «В концерне большая текучка кадров. Персонал не выдерживает предъявляемых требований и увольняется». «Калина» – соковыжималка для специалистов: средняя продолжительность работы – два-три года. После того как из специалиста «выжат» потенциал, концерн от него избавляется. Говорят, что одновременно с заявлением о приеме на работу сразу пишется заявление об увольнении по собственному желанию с открытой датой, чтобы не было проблем с избавлением от неугодного работника.

– Текучесть, действительно, несколько выше, чем в среднем по отрасли, что в общем-то характерно для предприятий-лидеров. Но по ключевым для компании должностям она минимальна. Стабильность руководящего состава

одна из самых высоких в отрасли. Например, средний стаж работы директората – одиннадцать лет, руководителей подразделений – десять лет. Из 50 руководителей подразделений и бренд-директоров только восемь человек работают в «Калине» менее трех лет. При этом 29 из этих 50 выросли до руководящей должности внутри компании. И это лишний раз подтверждает, что наше предприятие не «соковыжималка», а реальная кузница кадров.

По поводу заявлений об увольнении, которые пишутся вместе с заявлением о приеме на работу. Мне, честно говоря, несколько странно вообще отвечать на такой вопрос. По крайней мере, за последние лет восемь (то время, что я связана с концерном) мне с таким явлением сталкиваться не приходилось.

Миф № 3 «В «Калине» просто сказочный социальный пакет». Огромное количество льгот и гарантий, бесплатное обучение, поощрение работников путевками на отдых, обеспечение детей садиками, оплата больничных листов, сохранение всех выплат по уходу в декретный отпуск, соблюдение всех норм, предписанных Трудовым кодексом.[3]

– Социальные пакеты «Калины» отнюдь не сказочные (пока мы не в состоянии одаривать своих сотрудников коврами-самолетами и шапками-невидимками). Но наши соцпакеты весьма достойные и абсолютно конкурентные. Хотя, часть из перечисленного мы даже не рассматриваем как некий «пакет» (больничные, декрет, белая зарплата). Это – элементарная «гигиена», не подвиг, а нормальное исполнение законов. Прочие преференции – инвестиции концерна в развитие своих сотрудников. Это не благотворительность, это – расчет. На том и стоим.

Миф № 4 «В «Калине» практически военная дисциплина». Завышенные требования к сотрудникам, большие объемы работ, видеонаблюдение за персоналом, телефоны с прослушивающими устройствами, мониторинг электронной почты, жесткий регламент, серьезные

[3] «Вы хотите получать стабильную зарплату, иметь перспективы карьерного роста и возможность с гордостью говорить о том, где Вы работаете? У вас есть такая возможность! Мы молодая компания, и у нас большие планы на будущее. Присоединяйтесь!» – так звучит «завлекаловка» на работу в компанию – ни слова о социальном пакете. – http://hh.ru/employer/3164

штрафы за опоздания, невозможность чайно-кофейных пятиминуток и перекуров, запрет на пользование личными мобильными телефонами и ICQ, невозможность выйти за территорию в рабочее время, проверка личных вещей службой безопасности при входе и выходе. Списки проштрафившихся висят на видном месте – в назидание остальным.

– Да, в «Калине» дисциплина. Настоящая. Да, «Калина» – хорошо структурированная организация, с четко прописанными бизнес-процессами и требованиями к персоналу. На мой взгляд, это очень хорошо, в том числе и для сотрудников. Поскольку в этом случае работник знает, что, как ему делать и по каким показателям будут оценивать его работу.

Да, действительно, производительность и темп работы персонала выше, чем в большинстве других организаций Екатеринбурга. Но это требования, не превышающие разумного уровня и – вместе с тем – необходимые: мы ведем борьбу за лидерство в отрасли. И атмосфера «казацкой вольницы» во время такой борьбы – просто нелепа.

По поводу остальных вопросов. Видеонаблюдения за персоналом нет. Телефоны – не прослушиваются. Мониторинг электронной почты ведется, поскольку это элемент экономической безопасности концерна. Тем более предполагается, что сотрудники не ведут личную переписку на работе. Мобильными телефонами пользоваться можно, и никогда такого запрета не было. ICQ действительно запрещено, но это нормально: на работе люди должны работать, а не по «аське» переписываться.

Да, за опоздание наказываем деньгами, именно поэтому у нас опозданий практически нет. Списки проштрафившихся нигде не висят, наоборот, у нас есть Доска почета, где вывешиваются фотографии лучших сотрудников.

Чайно-кофейные пятиминутки возможны и санкционированы, более того, на каждом этаже стоят кофематы, кулеры с питьевой водой и торговые автоматы.

Выход за территорию в рабочее время тоже возможен – все мы люди, все человеки. Если у работника пропуск не предполагает свободного перемещения через проходную во время рабочего дня, то в случае необходимости

руководитель подразделения подписывает увольнительную записку, по которой сотрудник выходит за пределы территории в рабочее время.

Да, личные вещи досматриваются при входе/выходе. И не потому, что кому-то интересно знать, что там лежит. Причем у работника есть возможность сдать свои вещи в камеру хранения, в этом случае досмотра не будет.

Миф № 5 «В «Калину» сложно устроиться работать». В финале многоуровневых собеседований – прохождение обязательного тестирования на детекторе лжи. Отказ от него влечет однозначный отказ в рассмотрении кандидатуры на вакантную должность.

– Да, требования высокие, как и должно быть в международной компании. Процесс подбора максимально стандартизирован. Действительно, кандидатам, претендующим на ряд должностей, предлагается пройти тестирование с использованием полиграфа (в народе – «детектор лжи»). Это должности, работа на которых связана с обеспечением безопасности концерна или с ведением контрактной деятельности (закупки, продажи, логистика). Мы считаем применение полиграфа оправданным, поскольку это позволяет обезопасить концерн от приема недобросовестных сотрудников, во-вторых, применение полиграфа не противоречит законодательству и все больше компаний берут этот инструмент себе на вооружение.

Конечно, процедура достаточно непривычная, для кого-то отчасти стрессовая. Мы отдаем себе в этом отчет, и поэтому опрос проводится в форме, не унижающей достоинство человека. Детектор лжи используется, только если кандидат дал свое согласие. В случае отказа претендента от этой процедуры решение по его кандидатуре принимается на основании всей информации о нем, а не просто по факту отказа. Вопросы, которые задают кандидату, не связаны с проверкой сведений, касающихся его частной, личной, семейной жизни.

Миф № 6 «В концерне очень высокие/низкие зарплаты». Зарплата состоит из окладной и премиальной частей, первая из которых – гарантирована

и очень мала, вторая – существенная составляющая заработка, которая может быть урезана штрафами. Руководство заинтересовано штрафовать работников, чтобы сэкономить на заработной плате.

– Подход «Калины» – держать зарплаты на уровне выше среднего среди конкурентов на рынке труда. Поскольку по ряду должностей нашими соперниками являются не екатеринбургские компании, а московские или транснациональные, то соответственно и конкурировать мы должны с ними.[4]

Да, действительно, зарплата состоит из гарантированной (оклад) и негарантированной (премия за результат) частей. Речь о штрафах здесь вести, наверное, не совсем корректно, поскольку премия – она на то и премия, что ее нужно заработать, и она не является гарантированной.

Руководство «Калины», как и любой другой организации, заинтересовано, чтобы сотрудники работали результативно. В данном случае уменьшение премии, или штраф выполняет очень узкую и абсолютно третьестепенную функцию – это инструмент дополнительного стимулирования персонала (причем не всего, а лишь «проблемной» его части). И уж совсем несерьезно говорить о некой «экономии» в результате политики занижения премий. Тем более что среднемесячный объем штрафов составляет менее 0,4% от общего размера фонда оплаты труда. Уж слишком ничтожная «цель» в масштабах концерна. Наши амбиции несравнимо выше и находятся в иной плоскости.

О некоторых особенностях корпоративной культуры и управления персоналом в Концерне

В интервью журналисту «Секрета фирмы» в 2005 году Горяев признался в существовании некоторых проблем:

– У нас нет уникального конкурентного преимущества. Мы душим инициативу молодых сотрудников. Что впрочем, не удивительно. Чтобы идти по светлому пути было легче, Горяев написал для сотрудников десять

[4] «Концерн, как и большинство работодателей, ощущает дефицит профессиональных кадров» утверждает в своей статье «Аттестация как способ реализации стратегии компании» Н.И. Десятник. Также было отмечено, что в концерне возникла необходимость удерживать, а также поощрять (выделять) более успешных и профессиональных работников. Особенно актуальна проблема удержания и поощрения для отделов с большим количеством сотрудников, работающих в одной должности и не имеющих возможности расти внутри компании. – http://www.kadrovik.ru/print.php?sid=103

заповедей. Так он нашел способ незримо присутствовать в жизни подчиненных. В первой Тимур Горяев отдает дань первоисточнику и призывает почитать Бога. Остальные заповеди дают «ЦУ» на каждый менеджерский день: главное – результат, а не усилия, подвиги на рабочем месте не нужны, а о потребителях косметики «Калины» сотрудники должны думать как о своих родственниках.

Как у всякой компании, которую возглавляет менеджер, увлеченный процедурами, у концерна «Калина» есть корпоративный кодекс. Там, например, написано: «В обществе не приветствуется установление личных взаимоотношений с подчиненными и обращение с подчиненными, которое может быть отмечено другими как неделовое».

Еще в концерне издана своя синяя книга, в которой для каждого расписаны «приоритеты» – главные показатели, по которым оцениваются результаты деятельности, по два-три на человека. Работе над приоритетами предписано отводить не меньше 75% времени. За невыполнение плана по приоритетам премии лишают. За перевыполнение не хвалят, потому что ведь в «Кодексе Горяева» написано – подвиги никому не нужны. Выполняй то, что указано в инструкции, и будешь получать указанную в договоре зарплату. О всяких строгостях и говорить нечего: дресскод, за опоздание на работу – штраф, на обед – тридцать минут в отведенное тебе время.

Неудивительно, что далеко не каждый человек может получить удовлетворение, работая в такой компании. Относительно удовлетворения в компании также есть своя философия.

Любимое слово в «Калине» – удовлетворение. «Конечный результат нашей деятельности – удовлетворенные акционеры», – говорит Горяев. Чтобы добиться удовлетворенности акционеров, надо чтобы персонал хорошо работал, а для этого нужно его тоже удовлетворить. Так одна удовлетворенность становится следствием другой. На этом фронте все хорошо. «Удовлетворенность сотрудников каждый год повышается,– сообщает начальник отдела управления персоналом Елена Витковская. – Она составляет 82%. И уже готов план по дальнейшему повышению». Измеряют

удовлетворенность с помощью анонимного анкетирования. У входа на предприятие ставят ящик. В анкете 13 пунктов, на каждый по два-три вопроса. Участвуют обычно около половины рабочих.

Кроме того, измерению подлежит не только то, удовлетворяет ли компания сотрудников, но и то, довольны ли коллеги друг другом. Это называется «оценка внутреннего клиента». Она влияет на карьерный рост.

– Почему твой сотрудник не удовлетворяет внутреннего клиента? – спрашивает Тимур Горяев одного из директоров, обсуждая возможность повысить этого самого сотрудника в должности. Выясняется, что удовлетворяет, но не всегда вовремя, есть проблема со сроками.

Человек, попавший на работу в концерн, очень скоро понимает, что гонка «Калины» за P&G – это совсем не то же самое, что гонка Apple за Microsoft. Здесь никто не горит пламенными, но бредовыми идеями про драйв и миссию, и никакой Делл не бегает по коридорам компании с криками: «Убейте IBM!»

Источники информации о Концерне «Калина»

Официальный сайт ОАО «Концерн «Калина» – http://www.kalina.org/russian_version.html

http://sf-online.ru/article.asp?OID=8592CBAF-1933-4478-BBBF-174483952E4D&magOID=7E9B27A4-6809-47E8-B437-2C95074C20BF

Информация о процедуре найма в «Калине» – http://www.upmonitor.ru/monitoring/publication/1163530810/99184/178934/print/

Десятник Н.И. Аттестация как способ реализации стратегии компании. – http://www.kadrovik.ru/print.php?sid=103

Маскаленко Л. Урожай «Калины». //Эксперт, 21 ноября 2005, № 44. – http://www.expert.ru/printissues/expert/2005/44/44ex-kalinka/print

Шесть мифов о концерне «Калина». //Деловой квартал, 10 сентября 2007, № 2(2). – http://www.dkvartal.ru/magazines/dkcareer/2007/n02/6_mifov_o_koncerne_ykalinay

Ситуация-кейс 3.

– Руководство филиала АБ «Газпромбанка» г. Томска большое внимание уделяет использованию инновационного потенциала сотрудников (42 % списочной численности персонала филиала являются авторами и соавторами инноваций). Большинство инноваций направлено на совершенствование технологии предоставления банковских услуг кли- 18 ентам (информирование и т.д.) и совершенствование организационных процессов, направленных на снижение операционных рисков, типизацию процедур, снижению трудоемкости выполнения операций и т.д. Однако инновации направлены в основном на сопровождение текущей деятельности. Актуальна задача – стимулировать формирование развивающих инноваций, вплоть до полного отрицания сложившейся линейки продуктов, технологий и организации банковских процессов. Это требует оригинальных решений в области стимулирования инновационной деятельности персонала. В филиале апробируются следующие механизмы стимулирования «стратегической» инновационной деятельности: • формирование проблемных групп, разрабатывающих новые направления; • ежемесячная оценка нововведений и учет этой оценки при премировании; • ежегодное формирование сборника статей по совершенствованию банковских технологий; • поощрение специалистов, занимающихся научной работой по подготовке диссертаций. Контрольные вопросы 1. Прокомментируйте действие механизма стимулирования: «формирование проблемных групп, разрабатывающих новые направления». По каким критериям должны строиться такие группы? 2. Выполните ранжирование предложенных механизмов стимулирования по степени мотивационной эффективности. 3. Как бы вы выстроили систему премирования за инновационные предложения?

Ситуация-кейс 4.

– В «Альфа-банке» работают высокопрофессиональные специалисты. Средний возраст сотрудников банка, включая членов правления, – 34 года. В банке вместе с филиалами в регионах работает около 4,5 тыс. человек, и сеть филиалов постоянно расширяется. Подбирается персонал, который хочет,

умеет и может работать. В банке существует стенд по подбору персонала, на котором обозначены текущие вакансии и требования к кандидатам. Стенд и сайт в Интернете называются «Нам нужны профессионалы». 32 В банке используют следующие методы набора персонала:• Разработаны анкеты-резюме, которые каждый потенциальный работник банка может заполнить и опустить в ящик, находящийся в любом отделении банка и принадлежащий службе управления кадров. • Объявления о вакансиях помещаются в профильных изданиях – «Коммерсанте», «Ведомостях». Эта информация предназначена не для людей, активно ищущих работу, а для работающих профессионалов, которые по тем или иным причинам готовы поменять свое рабочее место. • Информация о вакансиях размещается в Интернете. Ежедневно приходит до 100 анкет. • Организуется стажировка студентов высших учебных заведений. • Размещается информация о вакансиях на баннерах на сайтах других компаний, специализирующихся на различных направлениях бизнеса (в зависимости от потребности в специалистах той или иной квалификации). • Для кандидатов проводятся «дни карьеры», предусматривающие собеседования с несколькими руководителями подразделений банка. В «днях карьеры» участвуют кадровые агентства и вузы. • Для подбора топ-менеджеров банк пользуется услугами рекрутерских агентств, так как на такие позиции привлекаются преимущественно западные специалисты. Отбор персонала проходит по следующей схеме: • первичный отбор проводит отдел подбора кадров; • профессиональный отбор кандидатов проводят служба управления кадров и специалисты подразделений банка (включает тесты, опросники, разработанные ведущими специалистами структурных подразделений банка, и собеседование); • проводится интервью руководителем подразделения, в которое подбирается кандидат. Контрольные вопросы: 1. Охарактеризуйте кадровую стратегию банка. 2. Обозначьте ключевые требования к работникам банка. 3. Объясните, почему выбраны обозначенные методы набора персонала и оцените их целесообразность применения

Ситуация-кейс 5.

Получать новые знания сегодня можно где угодно. К услугам предприятий – вузы и бизнес-школы, тренинговые компании, консультанты и внутренние тренеры. Но есть еще один важный источник информации – сами сотрудники, и этот ресурс не стоит недооценивать. Многие компании берут на вооружение принцип перекрестного обучения, когда в роли преподавателя выступает коллега или руководитель. Корпоративный университет «Билайн» создан в 1999 г. и почти сразу компания организовала проект – «Корпоративное обучение». Приходящий тренер не всегда способен показать, как лучше работать в той или иной ситуации, он оторван от практики компании, считает пресс-секретарь «Вымпелкома» Ю.Остроухова. В рамках этого проекта наиболее успешные сотрудники проводят тренинги для своих коллег, получив статус функциональных корпоративных тренеров. Раз в полгода в компании проводится конкурсный набор функциональных тренеров. Конкурс не уступает вузовскому: пять-десять человек на место. Отобранным кандидатам сначала предлагают два тренинга, посвященных особенностям обучения взрослой аудитории, предоставляют необходимую учебную литературу. Затем функциональные тренеры проходят еще как минимум шесть ступеней дополнительного обучения, и, кроме того, раз в месяц их ждет коучинговая сессия с куратором. Сегодня в «Вымпелкоме» работают более 80 функциональных тренеров, которые проводят занятия по пяти направлениям: развитие ориентации на клиента, управленческих компетенций, личной эффективности, навыков продаж и техническое обучение. Нагрузка у них небольшая – два три тренинга ежемесячно (по два дня каждый). Но работа тренера не оплачивается отдельно, эти дополнительные обязанности учитывают при итоговой оценке персонала. Во многих компаниях, в первую очередь иностранных, перекрестное обучение стало частью корпоративной культуры. Менеджер по маркетингу малого и среднего бизнеса компании Depo Computers А. Трофимов раньше работал в московском представительстве Microsoft на позиции CRMменеджера, а до этого занимал должность брэнд-менеджера в компании TerraLink Technologies. Он посещал тренинги в

головном офисе своих компаний, а затем передавал зарубежный опыт российским коллегам. Компания Microsoft возводит перекрестное обучение в ранг корпоративной религии. В любой компании существует система ценностей, и перекрестное обучение облегчает внедрение этих понятий в сознание сотрудника. Контрольные вопросы 1. Оцените преимущества и недостатки системы перекрестного обучения персонала

Ситуация-кейс 6.

– Г-жа Миронова Алла Сергеевна проработала в фирме «Wafel» с 1.08.2002 по 1.12.2007 года в должности переводчика с английского и немецкого языков. За время работы в нашей фирме г-жа Миронова А.С. зарекомендовала себя как квалифицированный специалист, свободно владеющий специальной технической терминологией и устной речью. В сферу ее обязанностей входил перевод корреспонденции, технических инструкций по эксплуатации оборудования, документации, устный перевод на переговорах с партнерами и поставщиками фирмы. Следует отметить, что г-жа Миронова А.С. работает быстро, демонстрируя нормальное качество работы. Кроме того, она предана фирме, часто задерживалась после окончания рабочего дня. Г-жа Миронова А.С. – исключительный работник и обаятельная, жизнерадостная женщина. Мы рекомендуем г-жу Миронову А.С. как специалиста для работы в любой компании. 47 Контрольные вопросы 1. Прочитайте рекомендацию и выделите наиболее и наименее информативные места о работе сотрудника. Оцените информацию о качестве работы кандидата, ее объемах, умении сотрудника решать проблемы, принимать решения, его организованности и т.д. 2. Достаточно ли полной является приведенная рекомендация? Какие дополнительные данные необходимо иметь работодателю о прошлой работе кандидата? 3. Вся ли представленная информация объективна? Для экономики многих стран характерен разрыв в уровне заработной платы в государственном и частном секторах в пользу частного сектора. Какое влияние на предложение труда в каждом из секторов окажет предлагаемое парламентариями введение закона, уравнивающего заработную плату на аналогичных рабочих местах в государственном и частном секторах?

Ситуация-кейс 7.

– В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения, касающиеся мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций — установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас пока используется мало. Тем не менее он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и работники сферы обслуживания. Работники назначают себе время начала и окончания работы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали руководителей и было бы достаточно времени, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16, другой — с 12 до 20 часов. Если вы справляетесь со своей работой скорее, ваше дело — идти домой или работать дополнительно. В некоторых организациях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения детьми школы. Женщина не покидает организацию в период вынашивания ребенка и воспитания детей раннего возраста. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают случаи уклонения от работы, 13 опозданий и текучести рабочей силы, повышают настроение работников и производительность труда. Вопросы: 1. Если руководство организации предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему? ' 2. Как вы полагаете, в чем интерес руководства организации при предоставлении работникам льготного режима работы? 3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Ситуация-кейс 8.

– Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало

испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия. Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов. Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние. Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных. Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не

планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым. Контрольные вопросы 1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии? 2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии. 3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов? 4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?

Критерии оценивания	**Баллы**
Ситуация понята и интересна студенту. Имеется навык решения кейсов и к ситуации правильно применен инструментарий по бизнес-планированию. Обозначена проблема, представлены практические пути ее решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	90-100
Ситуация понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно владеет инструментарием по бизнес-планированию, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно	80-89
Ситуация - изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Ситуация - изучена студентом. Ответ не дает решения ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического	60-69

материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой.	

2.1.4. Деловая игра

Деловая игра 1. «Построение функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом». Описание деловой игры. Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. К тому же не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на подразделения. Причиной сложившейся ситуации может быть и отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, осуществляющих функции по координации работы функциональных и обеспечивающих подразделений. Постановка задачи:

1. Построить схему функционально-целевой модели системы управления организацией и ее персоналом.
2. Перечислить основные функции: функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления. Назвать подразделения – носители функций этих подсистем.
3. Показать, в чем состоит специфика построения схемы функционально-целевой модели систем управления организацией: промышленных, торговых, транспортных, строительных, кредитно-финансовых, предприятий связи и т.п.
4. Показать, в чем состоит специфика состава и содержания основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления перечисленных в предыдущем пункте организаций различных отраслей.
5. Построить схему организационной структуры системы управления организацией и ее персоналом.

Деловая игра 2. «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»

Описание деловой игры

Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др. Формулируется миссия (основная цель) организации.

Постановка задачи

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

Методические указания

Формирование целей, функций и структуры - важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации. Помощь в проведении деловой игры могут оказать материалы учебника «Управление персоналом организации» (2-е изд. М., 2001).

Участники должны определить, является ли выбранная ими организация действующей или вновь создаваемой. От этого будет зависеть характер закрепления функций по управлению персоналом за существующими звеньями оргструктуры, создание новых звеньев или привлечение дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых функций.

Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться в соответствии с принципами, правилами, нормами создания подразделений аппарата управления с учетом их численности, норм управляемости и т.п.

Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 4 ч аудиторных занятий и 2 ч внеаудиторной самостоятельной подготовки.
2. За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы. Одна из подгрупп в количестве 2-3 человек будет выступать в качестве экспертной. Подгруппы по 3-4 человека формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и дает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации, для которой необходимо определить цели, функции и сформировать оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры заранее собирают информацию (или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе «Описание деловой игры».

3. Во время аудиторного занятия каждая подгруппа объявляет о выбранной ею организации, чтобы исключить дублирование. Участники каждой подгруппы распределяют между собой роли: руководителя организации (директора, президента и т.п.), его заместителя по управлению персоналом, начальника службы управления персоналом и др. Экспертная группа должна владеть знанием методических основ формирования целей, функций и оргструктур и с этой точки зрения оценивать правильность и рациональность результатов работы каждой подгруппы.

4. Все игровые группы выполняют однотипные задания, но работают обособленно. В случае необходимости члены экспертной группы консультируют участников игры по правилам построения дерева целей, по использованию нормативных материалов о формировании оргструктур управления, осуществляют контроль за соблюдением установленного режима времени, дают комплексную оценку работы каждой игровой группе.

5. Результатом игры в основное время (40-45 мин) должно стать подробное письменное описание всех этапов работы каждой подгруппы - полная характеристика организации и ее деятельности; миссия (основная цель); схема дерева целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления организацией или подсистемы управления персоналом, а также должны быть даны предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.

6. После завершения основного времени представитель каждой подгруппы докладывает о результатах проделанной работы, другой участник соответствующей подгруппы воспроизводит на доске необходимые схемы, рисунки и т.п. Каждая играющая группа, а также экспертная группа вместе с преподавателем задают вопросы, дают критическую оценку выступающим, анализируют имеющие место упущения, неточности.

7. Преподаватель подводит итоги деловой игры, отмечает как удачные, так и менее удачные варианты, указывает на основные недостатки.

8. Участники деловой игры сдают письменные отчеты, в которых излагают разработанные ими для конкретной организации цели, функции и оргструктуры управления персоналом.

Критерии оценивания участия в деловой игре

Результат	Балл
Активное участие, берет на себя функции лидера, предлагает точные решения поставленных вопросов, понимает практическое применение методологии, методов и приемов в исследовании систем управления	100-90
Участвует, предлагает точные решения поставленных вопросов, но предложения отстаивает слабо, не уверен в предлагаемой методике	80-89
Участвует, предлагает посредственные решения поставленных вопросов, формулировки носят неточный характер, отвлекается	70-79
Редко вносит предложения, в основном пассивное участие	60-69
Не участвует	Менее 60

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.

2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)

1. Содержание понятия управление персоналом
2. Методологические подходы к управлению персоналом.
3. Зарубежные модели управления персоналом.
4. Основные функции управления персоналом.
5. Методы управления персоналом.
6. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации.
7. Типы кадровой политики.
8. Стратегическое планирование управления персоналом.
9. Планирование потребностей в персонале.

10. Экономический (механистический) подход к управлению персоналом
11. Органический подход к управлению персоналом
12. Философия управления персоналом
13. Особенности формирования философии управления персоналом отечественных организаций
14. Характеристика американской модели управления персоналом
15. Характеристика японской модели управления персоналом
16. Характеристика модели управления персоналом европейских стран
17. Этапы становления управления персоналом как науки
18. Вклад российских ученых в становлении науки и практики управления персоналом
19. Современный этап становления управления персоналом
20. Подбор, отбор и наём персонала.
21. Собеседование при отборе.
22. Составление резюме.
23. Оценка и аттестация персонала.
24. Методы оценки персонала.
25. Аттестация и этапы ее проведения. Правовое обеспечение проведения аттестации персонала.
26. Адаптация персонала.
27. Обучение персонала.
28. Управление карьерой персонала.
29. Высвобождение персонала.
30. Организационная культура предприятия.
31. Управление трудовыми противоречиями и социально-психологическим климатом в трудовом коллективе.
32. Производственные конфликты и их природа. Управление конфликтами.
33. Функции и организационная структура подразделений управления персоналом.
34. Профессионально-квалификационные требования к специалистам подразделений управления персоналом.

35.Оценка деятельности подразделений управления персоналом.

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

Задание 1. Составьте таблицу сравнительных отличий и сходств понятий «персонал», «кадры», «коллектив», «численность персонала», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», используя следующие характеристики: сущность, выполняемые функции, количественный и качественный состав.

Задание 2. Проведите сравнительный анализ на основе сопоставления этнокультурных особенностей управления персоналом различных стран через такие элементы, как традиции, корпоративные принципы, мотивации, оплата труда, оценка персонала, нововведения, расстановка кадров, недостатки

Элементы философии менеджмента	**Россия**	**Америка**	**Англия**	**Франция**	**Китай**	**Япония**	**Германия**	**Швеция**
Традиции								
Корпоративные Принципы								
Мотивация								
Оплата труда								
Оценка персонала								
НТП								

Обучение

Кадровая

политика

Недостатки

Задание 3. Вы – молодой специалист, закончивший вуз по направлению «Менеджмент», прочитали в газете объявление о наборе в организацию специалистов вашего профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Вам необходимо составить резюме.

Задание 4. В организации существует противостояние между группами сотрудников. Представители первой группы – сотрудники, работающие в организации много лет, имеющие опыт и знания в профессиональной сфере на уровне, признанном в профессиональной среде. Вторая группа представлена специалистами не старше 30 лет, активно использующими оборудование и постоянно настаивающими на смене техники на более совершенные модели. Та и другая группа считает, что оппоненты совершенно некомпетентны в тех вопросах, по которым обострено противостояние. Каждая из групп стремится всеми способами «выдавить» другую группу из организации. В чем состоит основная причина конфликта? Что произойдет с организацией, если ее покинет одна из конфликтующих групп? Предложите план мероприятий по разрешению конфликта и урегулированию ситуации.

Задание 5. Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Руководитель предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности организации. Однако обычно ответственный

и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит организации постоянную прибыль». Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Задание 6. Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что буде способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников. Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Задание 7. В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь ввиду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того, чтобы

нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таки, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена. Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Задание 8. Определите преимущества и недостатки различных субъектов оценки результатов деятельности сотрудников, заполнив следующую таблицу:

Субъект оценки	Преимущества	Недостатки

Задание 9. Определите достоинства и недостатки основных методов подбора персонала, заполнив следующую таблицу:

Метод подбора персонала	Достоинства	Недостатки

Задание 10. Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее и, предположим, наниматель А может предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом

он, наниматель А, мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Задание 11. В свое время был у меня замечательный подчиненный: прекрасный работник, исполнительный, скромный. Назовем его Федоров. Платили Федорову до обидного мало, и я, понимая, что это несправедливо, чувствовал себя перед ним неловко. При первой же возможности, с открытием вакансии, я предложил ему новую, лучше оплачиваемую должность. Однако на мое предложение о прибавке к заработку Федоров отреагировал как-то странно: поблагодарил, сказал, что подумает, а на следующий день отказался. Какая могла быть причина этого?

Задание 12. Фирма, поставляющая медицинское оборудование, получила заказ на партию медицинских приборов от нового заказчика. Счет был оплачен, партия поступила на склад, осталось позвонить заказчику и известить о поступлении товара. В этот момент в фирму позвонил давний и очень важный для фирмы постоянный заказчик и, договариваясь о возможности будущего заказа, упомянул, что хотел бы приобрести небольшое количество (две коробки) тех же приборов. Сотрудник фирмы, не задумываясь, ответил, что заказ будет выполнен сразу, и выслал счет. Но оказалось, что у завода-изготовителя сейчас этих приборов больше нет и все, чем фирма может располагать в данный момент, это партия, которая находится на ее складе. Завод сможет поставить приборы через две-три недели. Мнения сотрудников

фирмы разошлись. Одни полагали, так как счет оплачен, надо немедленно отправить первому заказчику его партию приборов, а перед вторым заказчиком извиниться. Другие говорили, что терять стратегического клиента нелепо, и что надо взять две коробки из партии со склада, извиниться перед первым клиентом, сослаться на неурядицы на заводе-изготовителе и попросить подождать две-три недели. Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развитияописанной ситуации в конфликт, кто выступит в этом случае сторонами конфликта? Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию?

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос экзаменационного билета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**

связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе вопрос студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос экзаменационного билета, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей.	**A**	**95-91**	**5**	

Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Практическая ситуация решена верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**5-**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень сформированности компетенций**

литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет навыками и приемами решения практических ситуаций. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**4**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные	**C**	**75-71**	**4-**	

признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.				
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения.	**E**	**65-61**	**3**	

Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических ситуаций. Речевое оформление требует поправок, коррекции.				
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Ситуация не решена.	**E**	**60**	**3-**	

Студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**