

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич
Должность: врио ректора
Дата подписания: 29.09.2022 12:47:02
Уникальный программный ключ:
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1b575f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:

Руководитель ООП:

 Беденко Н.Н.

«16» января 2020 г.

Рабочая программа дисциплины (или модуля) (с аннотацией)

Управление персоналом организации

Направление подготовки

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

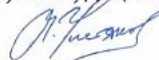
Профиль подготовки

Управление в организации

Для студентов очной и заочной форм обучения

2020 года набора

Составитель: Чистяков М.В., к.э.н., доцент



Тверь, 2020

I. Аннотация

1. Наименование дисциплины (или модуля) в соответствии с учебным планом Управление персоналом организации

2. Цель и задачи дисциплины (или модуля)

Целью освоения дисциплины является: формирование базовых знаний в области управления персоналом организации в условиях рыночных отношений, наработка практических навыков решения внутриорганизационных, межличностных, межгрупповых проблем в учебных ситуациях.

Задачами освоения дисциплины являются:

- изучить цели и методы управления персоналом;
- получить навыки формирования стратегии развития персонала в соответствии со стратегией развития предприятия;
- рассмотреть методы мотивации и стимулирования работников, формирования структурных подразделений по управлению персоналом предприятия;
- получить навыки преодоления конфликтных ситуаций и сопротивления персонала нововведениям, навыки разработки и принятия управленческих решений, обеспечивающих повышение эффективности деятельности организации.

3. Место дисциплины (или модуля) в структуре ООП

Дисциплина «Управление персоналом организации» относится к базовой части учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Управление в организации».

В содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: Теория организации, Организационное поведение, Основы теории управления, Экономика и социология труда и др.

4. Объем дисциплины (или модуля):

По очной форме: 6 зачетных единицы, 216 академических часов, **в том числе контактная работа:** лекции 36 часов, практические занятия 36 часов, **самостоятельная работа:** 108 часов, контроль – 36 часов.

По заочной форме: 6 зачетных единицы, 216 академических часов, **в том числе контактная работа:** лекции 14 часов, практические занятия 14 часов, **самостоятельная работа:** 179 часов, контроль – 9 часов.

5. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (или модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (или модулю)
<p>ОПК-3 - Способность 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</p>	<p>Начальный уровень Владеть: - способами идентификации человеческих ресурсов в организации.</p>
	<p>Уметь: - идентифицировать человеческие ресурсы в организации.</p>
	<p>Знать: - понятие и сущность человеческих ресурсов в организации.</p>
	<p>Промежуточный уровень Владеть: - алгоритмами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций</p>
<p>ПК-1 - Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>Уметь: - анализировать стратегии управления человеческими ресурсами в организации.</p>
	<p>Знать: - понятие и виды стратегий организации; - стратегии управления человеческими ресурсами в организации и особенности их реализации.</p>
	<p>Промежуточный уровень Владеть: - методами анализа человеческих ресурсов; - приемами воздействия на персонал организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; - способами организации групповой работы; - методами диагностики организационной культуры.</p>
<p>ПК-2 - Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в</p>	<p>Уметь: - проводить анализ человеческих ресурсов в организации; - применять инструменты воздействия на работников для решения управленческих задач.</p>
	<p>Знать: - понятие и сущность человеческих ресурсов организации; - принципы и способы аудита человеческих ресурсов; - методы воздействия на работников организации в различных управленческих ситуациях.</p>
	<p>Промежуточный уровень Владеть: - современными технологиями управления персоналом, в том числе при разрешении конфликтов в условиях межкультурных коммуникаций</p>
<p>управления персоналом, в</p>	<p>Уметь: - применять современные технологии управления персоналом, в том числе в конфликтных ситуациях в организации.</p>
	<p>Знать:</p>

том числе в межкультурной среде	- современные технологии управления персоналом; - особенности применения технологий управления персоналом в условиях межкультурных коммуникаций.
--	---

6. Форма промежуточной аттестации – экзамен.

7. Язык преподавания русский.

II. Содержание дисциплины (или модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

1. Для студентов очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
1. Основные понятия теории управления персоналом	20	4	4	12
2. Эволюция кадрового менеджмента	20	4	4	12
3. Система управления персоналом организации	20	4	4	12
4. Кадровая политика	20	4	4	12
5. Стратегия управления персоналом в организации	20	4	4	12
6. Кадровое планирование	20	4	4	12
7. Планирование работы с персоналом в организации	20	4	4	12
8. Организация труда персонала служб управления предприятиями	20	4	4	12
9. Особенности организации труда руководителей	20	4	4	12
Контроль	36			
ИТОГО	216	36	36	108

2. Для студентов заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
1. Основные понятия теории управления персоналом	21	1	1	19
2. Эволюция кадрового менеджмента	22	1	1	20
3. Система управления персоналом организации	22	1	1	20
4. Кадровая политика	24	2	2	20

5. Стратегия управления персоналом в организации	24	2	2	20
6. Кадровое планирование	24	2	2	20
7. Планирование работы с персоналом в организации	24	2	2	20
8. Организация труда персонала служб управления предприятиями	24	2	2	20
9. Особенности организации труда руководителей	22	1	1	20
Контроль	9			
ИТОГО	216	14	14	179

Учебная программа дисциплины

Тема 1. Основные понятия теории управления персоналом

Основные понятия теории управления персоналом: персонал организации, кадры, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами. Персонал как объект управления. Характеристики и признаки персонала организации. Персонал как субъект управления: руководитель и менеджер. Разделение труда в управлении. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования. Состав комплексных функциональных подсистем системы управления персоналом. Состав проектируемых элементов производственной системы и системы управления организации. Характеристика этапов организационного проектирования.

Тема 2. Эволюция кадрового менеджмента

Понятие концепции и философии управления персоналом, ее структура. Становление кадрового менеджмента. Основные теории управления персоналом. Классификация современных концепций управления персоналом. Современные подходы к управлению персоналом.

Тема 3. Система управления персоналом организации

Система управления персоналом организации. Функции, направления деятельности и технология работы службы управления персоналом.

Организационное проектирование и регламентация работы системы управления персоналом. Принципы и методы построения системы управления персоналом.

Совокупность целей организации. Базовое дерево целей организации. Структура целей персонала организации. Цели администрации в отношении персонала организации. Этапы процесса управления персоналом организации.

Сущность организационной структуры системы управления персоналом организации. Основные варианты местоположения кадровой службы в системе управления организацией.

Информационное обеспечение системы управления персоналом организации, вне- и внутримашинное информационное обеспечение. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации. Основные группы средств оргтехники.

Тема 4. Кадровая политика

Управление персоналом в системе государственной кадровой политики. Государственная система управления трудовыми ресурсами (УТР) Российской Федерации. Международная организация труда. Федеральная служба по труду и занятости РФ, ее функции. Понятие кадровой политики организации, ее структура, виды.

Тема 5. Стратегия управления персоналом в организации

Взаимосвязь стратегии управления персоналом со стратегией организации. Структура стратегии управления персоналом организации. Маркетинг персонала организации. Изучение и анализ рынка труда. Пути покрытия потребности в персонале организации.

Тема 6. Кадровое планирование

Планирование потребности в персонале. Показатели численности персонала. Текучесть кадров. Функциональные обязанности служб управления персоналом. Нормативно-методическое обеспечение: квалификационные справочники, профессиональные стандарты.

Тема 7. Планирование работы с персоналом в организации

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала. Определение потребности в персонале. Планирование и анализ показателей по труду и расходов на персонал. Политика предприятия в области занятости

Тема 8. Организация труда персонала служб управления предприятиями

Особенности трудовых процессов персонала служб управления. Организационное проектирование труда персонала управления. Аттестация персонала управленческих служб предприятий и организаций. Определение трудоемкости работ и численности персонала управления. Оценка сложности работ и установление разрядов оплаты труда управленческого персонала

Тема 9. Особенности организации труда руководителей

Особенности деятельности руководителей и предпринимателей. Профессиональные и личностные требования к руководителям и менеджерам. Методы работы руководителей. Организация рабочего времени руководителей. Стили управления.

Ш. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (или модулю)

Методические указания по проведению практических занятий

Цель практических занятий – углубление и закрепление теоретических знаний, полученных в ходе изучения дисциплин учебного плана.

На практическом занятии преподаватель излагает материал согласно сформированным темам, выбирает форму его проведения, обучающиеся получают задание от преподавателя, выполняют его. Преподаватель проводит проверку правильности его выполнения. Следует отметить, что студенты должны быть готовы ответить на вопросы преподавателя или студентов, которые связаны с темой задания.

Перед проведением практического занятия должен быть подготовлен необходимый материал или выбран объект, которым обучающиеся будут оперировать, используя полученную теоретическую базу.

Практические занятия по курсу дисциплины помогут обучающимся приобрести навыки применения полученных знаний в практической деятельности, а также навыки выработки своих собственных суждений и осуществления определенных конкретных действий.

В случае необходимости обучающийся может получить консультацию по выполнению задания у преподавателя или в порядке взаимного консультирования студентов. После окончания выполнения задания студент должен довести полученный результат до преподавателя, при необходимости оформить его в установленном порядке, и получить оценку в рамках рейтинговой системы оценки знаний. В случае, если выполнение задания вызвало определенные затруднения, и не было выполнено в аудиторное время, студент имеет право получить разрешение у преподавателя на его доработку в домашних условиях.

Содержание практических занятий (ПЗ)

Раздел дисциплины (модуля)		Тематическое содержание ПЗ	Формы текущего контроля
№ п.п.	Наименование		
Тема 1	Основные понятия теории управления персоналом		
Тема 2	Эволюция кадрового менеджмента		
Тема 3	Система управления персоналом организации		
Тема 4	Кадровая политика		
Тема 5	Стратегия управления персоналом в организации		

Тема 6	Кадровое планирование		
Тема 7	Планирование работы с персоналом в организации		
Тема 8	Организация труда персонала служб управления предприятиями		
Тема 9	Особенности организации труда руководителей		

*формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), решение задачи (З), защита проекта (ЗП) и др.

Методические указания для обучающихся в данном разделе раскрывают рекомендуемый режим и характер различных видов учебной работы по:

- изучению теоретических положений по дисциплине;
- выполнению рефератов;
- подготовки презентаций;
- составлению кроссвордов;
- решению ситуаций и заданий;
- выполнению эссе;
- подготовки к выступлениям и устным ответам;
- организации самостоятельной работы обучающихся;
- использованию информационных технологий и др.

Виды самостоятельной работы обучающихся:

1/ работа обучающихся, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия вне аудиторных занятий;

2/ индивидуальная и коллективная деятельность, направленная на усвоение теоретического материала, формирование и развитие различных умений и навыков в рамках учебных занятий и вне расписания;

3/ деятельность обучающихся, разделяющаяся на обязательную (подготовка к учебным занятиям) и дополнительную (самообразование), которая организуется в соответствии с их личными запросами и интересами, не контролируется и не направляется извне.

Характер самостоятельной работы студентов

1/ репродуктивный – самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.;

2/ познавательно-поисковый – подготовка презентаций, выступлений, выполнение различных видов работ в рамках учебного плана;

3/ творческий – подготовка эссе, выполнение творческих заданий, подготовка выпускной квалификационной работы и др.

Методические рекомендации преподавателю по организации самостоятельной работы обучающихся

Преподавателю необходимо:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы обучающихся в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для самостоятельной работы обучающихся;
- обеспечить самостоятельную работу обучающихся учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;
- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

Формы организации внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся может быть связана как с углублением понимания вопросов, изученных на учебных занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий.

1-й уровень сложности (для обучающихся 1 курса):

- составление простого и развернутого плана выступления;
- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- написание репродуктивного реферата;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

2-й уровень сложности (для обучающихся 2 курса):

- составление конспекта в виде таблицы, рисунка;
- написание аналитических рефератов по одному или нескольким источникам информации в рамках одной темы;
- решение задач, анализ проблемных ситуаций, решение кейсов.
- выполнение эссе; разработка проекта; интервью; электронная презентация и др.

Современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий.

При планировании самостоятельной работы обучающихся необходимо учитывать трудозатраты на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

Методика расчета трудозатрат студентов по выполнению самостоятельной работы обучающихся

Форма выполнения задания	Трудозатраты в расчете час/лист А4		
	Уровень сложности задания		
	1	2	3

Конспект	0,2	0,3	0,4
Аналитический реферат, доклад	1	1,5	2
Разработка презентации	1	2	4
Эссе, решение проблемных ситуаций, кейсов	1	1,5	2
Разработка проекта	2	2	4
Составление кроссворда	2	2	4

Методические рекомендации по выполнению творческих работ (эссе)

Эссе – самостоятельная, авторская письменная работа обучающихся, выражающая индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Цель эссе - развитие навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Требования, предъявляемые к эссе

Объем эссе не должен превышать 1–2 страниц. Эссе должно содержать четкое и краткое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Особенности эссе:

- наличие конкретной темы или вопроса;
- личностный характер восприятия проблемы и её осмысления;
- небольшой объём;
- внутреннее смысловое единство.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

- мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов;
- мысль должна быть подкреплена доказательствами.

Вступление – суть и обоснование выбора темы, важно правильно сформулировать вопрос, на который необходимо найти ответ.

Основная часть - ответ на поставленный вопрос. Раздел содержит: тезис, доказательство, иллюстрации, являющийся частично ответом на поставленный вопрос.

Заключение, в котором резюмируются главные идеи основной части, подводящие к предполагаемому ответу на вопрос или заявленной точке зрения, делаются выводы.

Оригинальность текста 50%.

Методические указания по выполнению рефератов

Реферат является одной из форм самостоятельной зачетной работы студентов. Реферат является научной работой, поскольку содержит в себе элементы научного исследования. Структура реферата:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;

- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Каждая структурная часть реферата начинается с новой страницы. Общий объем реферата не должен превышать 20 страниц.

Титульный лист реферата включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется.

Содержание включает порядковые номера, наименование разделов и подразделов с указанием номеров начальных страниц. Введению, заключению, библиографическому списку порядковые номера не присваиваются.

Содержание размещают с новой страницы после титульного листа. Слово «содержание» располагается посередине страницы с прописной буквы или прописными буквами, выделяется «жирным шрифтом». Содержание является второй страницей реферата, номер на странице проставляется в нижней части страницы посередине.

Введение должно содержать постановку проблемы в рамках выбранной темы, содержать цель и задачи выполнения работы.

В основной части должна быть раскрыта тема. В данном разделе, как правило, разделенном на главы, необходимо раскрыть все пункты составленного плана, связно изложить накопленный и проанализированный материал. Излагается суть проблемы, различные точки зрения на нее, собственная позиция автора реферата. Важно добиться того, чтобы основная идея, выдвинутая во введении, пронизывала всю работу, а весь материал был нацелен на раскрытие главных задач. Каждый раздел основной части должен открываться определенной задачей и заканчиваться краткими выводами.

В заключении подводятся итоги, излагаются выводы, делаются обобщения (иногда с учетом различных точек зрения на изложенную проблему), отмечается то новое, что получено в результате работы над данной темой. Заключение по объему не должно превышать введение.

Библиографический список составляется и оформляется в соответствии с установленными требованиями.

В работе должны быть ссылки на источники информации. В ограниченном объеме допускается цитирование с обязательным указанием источников информации. Недопустимо использование в работе необработанных и неотредактированных текстов из Интернет-ресурсов.

Оригинальность текста 50%.

Кроссворд как форма контроля

Кроссворд – удобная форма активизации мышления студентов. В процессе подготовки кроссворда студенту необходимо тщательно прорабатывать теоретический и практический материал, обращаться не только к лекциям и учебникам, но и к дополнительной и справочной литературе. В ходе такой проработки и отбора материала студент, без сомнения, более глубоко усваивает уже полученный материал и приобретает дополнительную информацию, которая постепенно

накапливается, формируя более высокий уровень знаний. В то же время нестандартная форма задания стимулирует нестандартный подход к выполнению данного задания, следовательно, активизируется не только познавательная деятельность, но и творческое начало будущих специалистов.

Целесообразно кроссворд использовать как форму рубежного или промежуточного контроля. Преимущества использования кроссвордов как формы контроля:

- повторение изученного материала с выходом на более глубокий уровень проработки;
- освоение студентами базовых понятий дисциплины;
- расширение активного словарного запаса;
- творческая и исследовательская работа;
- приобретение практических навыков правильного и точного формулирования вопросов и заданий;
- творческое отношение к заданию, способствующее развитию креативного мышления студентов, выработке ими нестандартного решения.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов (СРС)

Раздел дисциплины (модуля)		Тематическое содержание раздела дисциплины (модуля)	Виды организации СРС*
№ п.п.	Наименование		
Тема 1	Основные понятия теории управления персоналом	Основные понятия теории управления персоналом: персонал организации, кадры, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами. Персонал как объект управления. Характеристики и признаки персонала организации. Персонал как субъект управления: руководитель и менеджер. Разделение труда в управлении. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования. Состав комплексных функциональных подсистем системы управления персоналом. Состав проектируемых элементов производственной системы и системы управления организацией. Характеристика этапов организационного проектирования.	Конспектирование, составление тестов
Тема 2	Эволюция кадрового менеджмента	Понятие концепции и философии управления персоналом, ее структура. Становление кадрового менеджмента. Основные теории управления персоналом. Классификация современных концепций управления персоналом. Современные подходы к управлению персоналом.	Конспектирование, реферат
Тема 3	Система управления персоналом организации	Система управления персоналом организации. Функции, направления деятельности и технология работы службы управления персоналом. Организационное проектирование и регламентация работы системы управления персоналом. Принципы и методы построения системы управления персоналом. Совокупность целей организации. Базовое дерево целей организации. Структура целей персонала организации. Цели администрации в отношении персонала организации. Этапы процесса управления персоналом организации. Сущность организационной структуры системы управления персоналом организации. Основные варианты место-	Конспектирование, реферат

		положения кадровой службы в системе управления организацией. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации, вне- и внутримашинное информационное обеспечение. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации. Основные группы средств оргтехники.	
Тема 4	Кадровая политика	Управление персоналом в системе государственной кадровой политики. Государственная система управления трудовыми ресурсами (УТР) Российской Федерации. Международная организация труда. Федеральная служба по труду и занятости РФ, ее функции. Понятие кадровой политики организации, ее структура, виды.	Конспектирование, составление тестов
Тема 5	Стратегия управления персоналом в организации	Взаимосвязь стратегии управления персоналом со стратегией организации. Структура стратегии управления персоналом организации. Маркетинг персонала организации. Изучение и анализ рынка труда. Пути покрытия потребности в персонале организации.	Конспектирование
Тема 6	Кадровое планирование	Планирование потребности в персонале. Показатели численности персонала. Текучесть кадров. Функциональные обязанности служб управления персоналом. Нормативно-методическое обеспечение: квалификационные справочники, профессиональные стандарты.	Конспектирование, реферат
Тема 7	Планирование работы с персоналом в организации	Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала. Определение потребности в персонале. Планирование и анализ показателей по труду и расходов на персонал. Политика предприятия в области занятости.	Конспектирование, составление тестов
Тема 8	Организация труда персонала служб управления предприятиями	Особенности трудовых процессов персонала служб управления. Организационное проектирование труда персонала управления. Аттестация персонала управленческих служб предприятий и организаций. Определение трудоемкости работ и численности персонала управления. Оценка сложности работ и установление разрядов оплаты труда управленческого персонала.	Конспектирование
Тема 9	Особенности организации труда руководителей	Особенности деятельности руководителей и предпринимателей. Профессиональные и личностные требования к руководителям и менеджерам. Методы работы руководителей. Организация рабочего времени руководителей. Стили управления.	Конспектирование

IV. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (или модулю)

1. Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции

Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина	Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков	Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания
ПК-1 – владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры		

<p>Промежуточный Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами анализа человеческих ресурсов; - приемами воздействия на персонал организации для решения стратегических и оперативных управленческих задач; - способами организации групповой работы; - методами диагностики организационной культуры. 	Задание 1	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить анализ человеческих ресурсов в организации; - применять инструменты воздействия на работников для решения управленческих задач. 	Задание 2	<ul style="list-style-type: none"> • Лаконичность информации на слайдах. Приоритет визуальных средств (фото, графики, схемы, диаграммы). Кегль не менее 24. Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - понятие и сущность человеческих ресурсов организации; - принципы и способы аудита человеческих ресурсов; - методы воздействия на работников организации в различных управленческих ситуациях. 	Задание 3 – устный ответ	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.

ПК-2 – владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, межгрупповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде		
<p>Промежуточный уровень Владеть: - современными технологиями управления персоналом, в том числе при разрешении конфликтов в условиях межкультурных коммуникаций</p>	<p>Задание 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
<p>Уметь: - применять современные технологии управления персоналом, в том числе в конфликтных ситуациях в организации.</p>	<p>Задание 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов..
<p>Знать: - современные технологии управления персоналом; - особенности применения технологий управления персоналом в условиях межкультурных коммуникаций</p>	<p>Задание 6 – устный ответ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – отлично. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – хорошо. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – удовлетворительно. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – неудовлетворительно.

<p>ОПК-3 – способность 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</p>		
<p>Начальный</p> <p>Владеть: - способами идентификации человеческих ресурсов в организации.</p>	<p>Задание 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
<p>Уметь: - идентифицировать человеческие ресурсы в организации.</p>	<p>Задание 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов..
<p>Знать: - понятие и сущность человеческих ресурсов в организации.</p>	<p>Задание 9 – устный ответ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – отлично. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – хорошо. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – удовлетворительно. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – неудовлетворительно.

<p>Промежуточный Владеть: - алгоритмами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций</p>	Задание 10	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
<p>Уметь: - анализировать стратегии управления человеческими ресурсами в организации.</p>	Задание 11	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов..
<p>Знать: - стратегии управления человеческими ресурсами в организации и особенности их реализации.</p>	Задание 12 – устный ответ	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – отлично. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – хорошо. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – удовлетворительно. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – неудовлетворительно.

Оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине на экзамене

Число компетенций	Число заданий в билете	Число баллов
Свыше 2 компе-	2 теоретических вопро-	1 теоретический вопрос до 13

тенций	са 1 практическое задание	баллов 2 теоретический вопрос до 13 баллов 3 практическое задание до 14 баллов
--------	------------------------------	--

Задание 1

1) Руководитель определенным образом распределил работу между своими подчиненными. Есть несколько подчиненных, которые считают, что они поставлены в более тяжелые условия по сравнению с коллегами. Они утверждают, что их чаще, чем других, отвлекают на выполнение работы, которая мешает выполнять их основные обязанности, а заработная плата ниже, чем у менее напряженно работающих коллег.

1. Как, по Вашему мнению, могут эти работники реагировать на такую несправедливость? Что они будут делать? Укажите не менее трех стратегий их возможного поведения в данной ситуации.
2. Какие методы анализа человеческих ресурсов Вы бы использовали в данной ситуации?
3. Опишите методы диагностики организационной культуры, приемлемые в ситуации.
4. Назовите методы воздействия на персонал в сложившейся ситуации.
5. Какие способы организации групповой работы можно предложить для решения возникших проблем?

2) Кейс

НОВАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

В компании собираются внедрить новую систему оплаты труда (СОТ) для отдела продаж. Руководство знает, что неминуемо встретит сопротивление сотрудников. Чтобы СОТ приняли, пусть даже с поправками, управленцы заранее просчитывают переговорные ходы.

Компания численностью в 100 человек находится в стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство. Сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт — ТОВУС.

ТОВУС — универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), предназначенный как для частного, так и для корпоративного клиента.

Как бы вы мотивировали необходимость принятия новой СОТ, оказавшись на месте управленцев данной компании?

3) Кейс

СПРАВЕДЛИВАЯ ОПЛАТА ТРУДА

Cases in Human Resource and Change Management. – US: Blackwell Publishing

Ричард – старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор

обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно, через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах. Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу в выходные, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему. «Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема», - высказала свое мнение Сью. Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и вообще технически не является его проблемой.

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?

4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

Задание 2

Порой менеджеру бывает очень нелегко определить, что значит «хорошо» в конкретной ситуации. Еще сложнее воплотить это «хорошо» в жизнь. Ниже представлено несколько этических дилемм. Какие варианты поведения представляются вам наиболее подходящими в каждом случае? Получили ли вы всю необходимую для принятия этически корректных решений информацию? Если бы вы оказались в такой ситуации, как отреагировали бы на каждую альтернативу ваша семья, друзья?

Ваша фирма недавно наняла нового менеджера, который находится на равном с вашим должностном уровне. Как человек он вам не нравится, вы считаете его своим конкурентом. Случайно вы встречаетесь с другом, хорошо знающий вашего соперника, который рассказывает, что ваш коллега не только не заканчивал Гарвардский университет (как это указано в его резюме), но вообще не имеет высшего образования. Вы:

- а) доведете полученную информацию до сведения руководства;
- б) проконсультируетесь с менеджером по персоналу и, не называя имен, попросите совета;
- в) ничего никому не скажете; очевидно, что компания просто не проверяла нового менеджера, и ложь вскоре раскроется сама по себе;
- г) расскажете о том, что знаете, новому менеджеру и предоставите ему возможность принять самостоятельное решение.

Задание 3

Ответить на вопросы:

1. Раскройте содержание понятия «человеческие ресурсы организации» и его отличие от понятия «персонал организации».
1. Перечислите базовые принципы и способы аудита человеческих ресурсов.
2. Назовите основные методы воздействия на работников организации, укажите их преимущества и недостатки.
3. Опишите условия применения различных методов воздействия на персонал.
4. Дать развернутый ответ на вопросы:
5. Структура затрат на персонал организации. Оценка эффективности затрат на персонал.
6. Профессиональная ориентация: сущность, цели, основные направления, методы.
7. Государственная система профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в РФ. Услуги центров занятости населения.
8. Содержание понятий «компетенция» и «компетентность». Инструментальные, межличностные, системные компетенции.
9. Отличия подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала.

10. Предмет обучения персонала. Цикл процесса обучения персонала в организации. Дифференциация видов обучения в организации. Три основные группы методов обучения.
11. Связь обучения сотрудника с планированием его деловой карьеры. Основнополагающие принципы организационного обучения. Оценка эффективности обучения.
12. Коучинг: сущность, цели, особенности, разновидности. Ожидаемые результаты коучинга.
13. Переподготовки персонала: сущность, причины, ожидаемые результаты.
14. Планирование карьеры: сущность, цели, основные этапы развития. Разнообразности деловых карьер сотрудников в организации.
15. Факторы развития успешной карьеры. Субъекты управления карьерой. План карьеры. Карьерограмма.
16. Расстановка кадров: сущность, цели, принципы. Ротация кадров: сущность, функции и ее место в управлении карьерой.
17. Резерв на замещение руководящих должностей: состав, задачи, основные стадии формирования резерва и работы с ним. Разнообразности горизонтальной карьеры.
18. Отличия сотрудников, входящих в оперативный и стратегический резерв организации и различия в работе с ними. Содержание примерного плана подготовки резерва.
19. Основные количественные показатели, характеризующие состояние работы с кадровым резервом (эффективность подготовки руководителей внутри организации, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовность резерва).
20. Социально-трудовые отношения: сущность, типы, основные характеристики субъектов трудовых отношений.
21. Патернализм, партнерство, субсидиарность: содержание отношений и их отличия.

Задание 4

- 1) Ознакомьтесь с ситуацией, выявите организационные проблемы и их причины, предложите альтернативные варианты управленческих решений и выберите решение.

Ситуация. На относительно небольшом промышленном предприятии сложились непростые отношения директора Петрова с главным инженером Ивановой. Директор продолжительное время занимал свою должность, слыл опытным и уравновешенным руководителем, пользовался уважением и поддержкой большинства работников. Иванова в свое время закончила престижный технический вуз, считалась знающим специалистом, многим работникам предприятия импонировали ее энергия, напористость и волевой характер. Иванова, не довольствуясь своим высоким положением, стремилась занять особое место на предприятии, увеличить число своих сторонников и стать неформальным лидером. Такое желание не придавало Петрову энтузиазма, который полгал, что это может повредить делу и отрицательно скажется на морально-психологическом климате коллектива и сплю-

ченности работников. Внутренняя напряженность в отношениях между директором и главным инженером время от времени проявлялась в стычках по производственным вопросам. Истинной подоплекой их неизменно оказывались амбициозные устремления Ивановой.

Однажды после очередной финансовой ревизии, обнаружилось, что предприятие переплачивало значительные суммы за пользование водой, которую брала из городской водопроводной сети. Работники «Горводоканала», зная об отсутствии на предприятии водоизмерительных приборов, составляли акт на заведомо завышенные расходы воды и выставляли соответствующие счета к оплате. Главный инженер, не вникая в содержание актов и счетов, визировала их, что для бухгалтерии служило основанием на оплату. Директор при рассмотрении результатов ревизии предложил Ивановой представить письменное объяснение. Та со свойственной ей категоричностью отказалась давать объяснения, расценив это требование как попытку со стороны директора унижить ее пред сотрудниками. Петров, однако, настаивал, а некоторое время спустя, предупредил коллегу, что будет вынужден прибегнуть к мерам наказания. Иванова активно искала поддержку у своих сторонников. Тогда директор, заручившись согласием профсоюза и отраслевого управления, издал приказ об увольнении Ивановой по причине допущенной бесконтрольности и нанесенного предприятию материального ущерба.

2) Кейс. ОБЩЕСТВО РАВНЫХ

Сборник российских кейсов. Тексты. – Издательство «Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге», 2000.

Сергей Иванов не совершает много ошибок, но... "Привет, Александр, - здороваются с утра Сергей Иванов, заглядывая в кабинет Александра, - У тебя есть минута? Я только что поменял обстановку в своем кабинете. Пойдем, посмотришь. У меня есть кое-какие новые классные идеи!"

Александр всегда были интересны новые идеи Сергея Иванова. Он всегда расценивал его как отличного профессионала в своем деле. Александр зашел с Сергеем в его кабинет и замер от удивления.

Действительно все до неузнаваемости изменилось! Исчез рабочий стол Сергея ("под орех", стол марки Б, предназначенный для руководителей среднего звена), вместе с ним не стало телефонного столика.

Фактически, комната стала почти пустой, за исключением большого круглого белого стола, который обычно можно увидеть в кафе. Вокруг стояли шесть вращающихся стульев.

"Правда, красиво?! Насколько я знаю, я первый из начальников на нашем заводе, кто все это придумал. Самое главное здесь - это форма: нет ни первых рядов, ни задних. Словом, никаких проблем со статусом. Мы все здесь можем сидеть и эффективно общаться, обсуждая рабочие проблемы". Таковы были комментарии Сергея Иванова об изменении обстановки в своем кабинете.

Мы? Общаться? Эффективно? Что же, кажется, Сергей недавно ходил на семинары по вопросам совершенствования стиля управления, которые устраивала одна из американских ведущих тренинговых компаний. Тема семинара обозначалась как "participativemanagement". Сергею всегда нравилось считать себя насто-

ящим демократом по духу, более того, он не раз повторял, что демократичный стиль руководства способствует более эффективной работе.

Сергею так нравился новый стиль своего кабинета, что он не мог удержаться от дальнейших комментариев: "Видишь ли, Саша, - продолжал Сергей, присаживаясь за установленный им самим большой круглый стол, - основной ошибкой в ныне существующем стиле руководства является то, что все основное общение происходит в одну сторону - сверху вниз. Мы, руководители, отдаем распоряжения подчиненным, но при этом мы совершенно игнорируем потенциал обратной связи. Но то, что у нас, руководителей, более высокий статус и уровень ответственности, совершенно не значит (Александр отметил про себя слово "совершенно"), что мы лучше своих подчиненных. Поэтому, насколько я понимаю, необходима двусторонняя коммуникация: сверху вниз и снизу вверх".

"И для этого нужен стол из кафе?" - спросил Саша, реально озадаченный новой обстановкой кабинета Александра. "Да!, - ответил Сергей. - Мы, руководители, не можем на все знать ответ, и я не знаю, почему до этого семинара я не понимал такой простой истины. Ну, давай, например, возьмем, ну... тех рабочих, которые работают на тех станках. Я уверен, могу поклясться, что каждый из них наверняка знает парочку вещей, которые мне и в голову бы не пришли. Поэтому я и решил перестроить свой кабинет, чтобы превратить его в место, обеспечивающее полную обратную связь". "Да, действительно, это что-то новое," - единственное, что мог произнести Александр.

Несколько дней спустя, проходя мимо кабинета Сергея, Александр был удивлен еще больше. Все нововведения, предложенные Сергеем, исчезли. Исчез большой белый стол, исчезли крутящиеся кресла. Вместо всего этого в кабинете стояла прежняя мебель. На старом месте стоял стол "под орех", появился все тот же телефонный столик. Старые стулья. Вся прочая мебель. Все стало так, как и было. Саша был удивлен, увидев, что прежний рабочий стол Сергея, его мебель и телефонный столик опять стояли на своих местах.

Будучи очень удивленным и не застав в кабинете хозяина, Александр отправился к секретарю Сергея Иванова. Он все же хотел узнать, что случилось и почему мебель была возвращена обратно. "Что случилось с круглым столом Сергея?" - спросил Александр у секретаря. "Ты имеешь в виду тот стол, за которым мы должны были сидеть и высказывать ценные идеи?" - спросила секретарь. "Все, что я знаю, - продолжала она, - так это то, что через два дня после того, как Сергей поставил этот стол, здесь проходил сам генеральный директор. Он заглянул в этот кабинет и долго стоял там. Затем он подошел ко мне. Ты же знаешь, как он краснеет, когда сильно сердится. Так вот, в этот раз он так рассвирепел, что стал абсолютно бледным. И когда он говорил со мной, мне казалось, что он вообще не открывал своего рта. Я едва слышала его, потому что он говорил очень-очень тихо. Он сказал: "Убрать это. Немедленно. Поставить обратно мебель Иванова в его кабинет. А его самого пришлите ко мне".

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы охарактеризуете культуру в этой компании? Какие ценности являются преобладающими?

2. Почему не удался эксперимент Сергей Иванова с обстановкой? В какой степени Сергей использовал нужные инструменты для того, чтобы улучшить общение и участие сотрудников завода в решении производственных проблем?
3. Что бы вы порекомендовали сделать Сергею, чтобы изменить его отношения с подчиненными?
4. Возможна ли такая ситуация, что менеджер может изменить культурные ценности, если остальные работники организации и особенно высшее руководство, не соглашаются на это?

Задание 5

Изучив ситуацию (задание 4), опишите приемлемые технологии управления персоналом.

Задание 6

Ответьте на вопросы:

1. Перечислите современные технологии управления персоналом в организациях и кратко раскройте их содержание.
2. В чем отличительные особенности современных технологий управления персоналом?
3. Каковы цели управления персоналом в современных организациях?
4. Что понимается под межкультурными коммуникациями? Каким образом осуществляется выбор технологии управления персоналом с учетом данного вида коммуникаций?

Задание 7

Изучив ситуации, определите уровень развития человеческих ресурсов в организации и ответьте на вопросы к кейсу.

1. СОЗДАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

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

Основное направление деятельности компании — услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить, «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

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

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Вопросы

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

2. ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЮТСЯ МЕНЕДЖЕРЫ, РАБОТАЮЩИЕ ЗА РУБЕЖОМ

Вы — группа менеджеров, которым поручен менеджмент в порту «Х» в Японии. Реализация проекта рассчитана на два года, а члены ваших семей присоединятся к вам через месяц после вашего прибытия в Японию.

Вы собрались для «мозгового штурма», чтобы обсудить возможности и проблемы, с которыми столкнетесь во время своего пребывания в Японии, и для того, чтобы разработать план, который позволит вам и членам ваших семей успешно приспособиться к жизни в этой стране. Для начала вы определите три основные проблемы, связанные с японским проектом: понимание японской культуры, установление хороших межличностных отношений с менеджерами, сотрудниками и гражданами этой страны, отыскание способов, позволяющих членам вашей семьи лучше приспособиться к жизни в Японии.

Для каждой из трех указанных проблем перечислите конкретные возможности и трудности, которыми, по вашему мнению, вам придется управлять, чтобы успешно приспособиться к жизни в Японии.

Какие из них вы считаете наиболее трудными? Какие самые легкие?

Перечислите действия, которые вы можете предпринять, чтобы сделать ваш переезд в Японию и пребывание там более легким:

- (а) до прибытия в эту страну;
- (б) после прибытия;
- (с) до и после прибытия туда членов вашей семьи.

Как вы думаете, какую помощь и поддержку может оказать вам ваша организация во время вашей работы в Японии?

После подготовки вы должны описать план действий, выработанный вами. Таким образом, вы создаёте прототип плана, которым организации могут воспользоваться, чтобы переезд их сотрудников в другую страну был по возможности легким и продуктивным.

Задание 8

Изучив ситуации в задании 7, оцените человеческие ресурсы в организации.

Задание 9

Ответьте на вопросы

1. Что понимается под человеческими ресурсами организации?

2. Принципы научного управления персоналом Ф. Тейлора.
3. Основные черты методов управления человеческими ресурсами, предложенных Ф. Тейлором и его последователями.
4. Концепция административного управления. Принципы административной деятельности управленческого персонала.
5. Основные должностные требования к руководителю по мнению А. Файоля.
6. Основные принципы бюрократического метода управления кадрами в соответствии с концепцией М. Вебера.
7. основополагающие принципы бюрократической системы М. Вебера.
8. Гипотеза, содержание и результаты экспериментов Э. Мэйо. Основные положения школы поведенческих наук (бихевиористской школы).
9. Преимущества теории «Х» и теории «У». Отличительные особенности теории «Z».
10. Характеристика четырех систем управления человеческими ресурсами Р. Лайкера.
11. Основные понятия теории управления человеческими ресурсами: потребность, благо, ресурсы, эффективность, норма, качество жизни, социально-экономическая система, рынок, организация, собственность, труд, доход, капитал.
12. Описание модели «экономического человека». Сущность экономической, организационной и гуманистической парадигм, описывающих место человека в производстве.
13. Содержание и свойства человеческих ресурсов.
14. Основные задачи (функции) управления человеческими ресурсами. Факторы, влияющие на трудоемкость выполнения функций по управлению человеческими ресурсами.
15. Этапы процесса формулирования стратегии. Основные факторы влияющие на стратегию управления человеческими ресурсами.
16. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами при инновационной стратегии развития организации. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами при стратегии минимизации затрат.
17. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами при стратегии улучшения качества продуктов и услуг. Особенности управления человеческими ресурсами на различных стадиях жизненного цикла организации.
18. Понятие принципы специфические функции инновационного управления человеческими ресурсами.
19. Сущность, преимущества интрапренерства и его основные цели. Типы интрапренеров. Основные признаки организационной среды, стимулирующей развитие интрапренерства.
20. Сущность инновационных коммуникаций и их влияние на развитие организации. Основные качества генераторов идей и подходы к дифференциации этой категории работников.

21. Соотношение понятий «цели» и «ценности» человека. Цели и ценности населения России.
22. Понятие «трудоспособное население». Сущность и виды трудоспособности. Понятие, количественный и качественный состав трудовых ресурсов.
23. Экономически активное население, уровень экономической активности населения. Занятое население. Экономически неактивное население.
24. Миграция, ее основные виды, показатели миграции населения (чистая миграция, валовая миграция, коэффициент интенсивности миграционного оборота, коэффициент интенсивности чистой миграции, специальный коэффициент возрастной подвижности).
25. Международная трудовая миграция, ее три основных потока. Основные показатели движения потоков международных мигрантов (масштабы выбытия и прибытия, сальдо миграции и валовая миграция).
26. Причины трудовой миграции. Категории трудовых мигрантов согласно классификации МОТ.
27. Классическая модель рынка труда. Цель функционирования рынка труда.
28. Основные институты рынка труда. Государственный спрос на труд на общенациональном и региональном уровнях. Факторы спроса на рабочую силу.
29. Пространственная структура рынка труда. Структура и взаимодействие расширенных внутренних рынков

Задание 10

Изучив ситуации в задании 1 (кейсы):

1. Предложите стратегию управления человеческими ресурсами организации.
2. Распределите виды и объемы ответственности за предлагаемые мероприятия.

Задание 11

Изучите ситуацию, определите и оцените стратегию управления человеческими ресурсами, предложите мероприятия по ее совершенствованию

Ситуация: Сеть магазинов существует в Москве уже более трех лет. Ассортимент составляет продукция известной фирмы. За это время владелица сети добилась достаточно устойчивого положения на рынке и решила увеличить количество торговых точек. Было запланировано открытие еще двух магазинов, возникла потребность в персонале. Отбор проходил в два этапа, отсеб составил около 90%. Однако, несмотря на такой строгий контроль, всегда существует возможность появления в коллективе фирмы человека случайного либо не подходящего. Задача по выявлению таких людей ложится на плечи управляющего магазином: он должен определить, удовлетворяет ли данный работник производственным и корпоративным требованиям. Прошедшие отбор кандидаты распределялись непосредственно по магазинам.

Еженедельно направлялись группы новичков по два человека, которые после получения необходимой информации начинали постепенно включаться в процесс обслуживания клиентов. В составе группы поступила Светлана. С само-

го начала она вызвала у Сергея некоторые чисто интуитивные сомнения. Сергей работал управляющим около двух лет, до этого прошел традиционный путь от продавца, поэтому ему была хорошо известна специфика работы своих подчиненных и он мог определить, подходит ли данный человек фирме или нет. Тем не менее, несмотря на первое впечатление, он решил присмотреться к сотруднице и узнать мнение коллектива. Сергей не создавал барьеров при общении с подчиненными и всячески поощрял инициативу.

Светлана начала деятельность продавцом-консультантом. Она показала себя способной к обучению, адекватно воспринимала необходимую информацию, выполняла приказы. Но положение вскоре изменилось. По прошествии нескольких дней выяснилось, что она страдала излишней обидчивостью, отсутствием чувства юмора, но сама шутила так, что ее шутки были больше похожи на упреки. К тому же ее внешний вид оставлял желать лучшего: она не отличалась опрятностью и аккуратностью. При работе с клиентами она выглядела так, словно ждала, что ее ударят. Но при этом всячески старалась им услужить, видимо, ради того, чтобы избежать возможных упреков. Однако ее жалостливый вид вызывал у некоторых клиентов отнюдь не желание ее поддержать, а совсем наоборот — поиздеваться и пошутить над ней. Самое главное состояло в том, что она этого даже не понимала. Ее появление в торговом зале отнюдь не помогало формированию у покупателей правильного мнения о фирме. Отношения с коллективом у Светланы тоже не сложились, хотя все сотрудники были с ней доброжелательны и терпимы к ее странностям. Коллектив состоял в основном из молодежи, отличался энтузиазмом, сплоченностью и совместимостью. Последнее было особенно важно, некоторые сотрудники даже были уволены во время прохождения испытательного срока по причине несовместимости с коллективом. Светлана никогда не принимала участия в дружеских вечеринках, хотя объективных причин для отказа у нее не было. К тому же если с клиентами она была вежлива, то с коллегами — наоборот. Однако, несмотря на все перечисленные странности, Сергей пока не принимал решения, хотя прошло почти три недели. Ему казалось, что стоит с ней немного поработать и все встанет на свои места. Коллективу было обидно. Все ждали от управляющего решения, а он медлил.

Задание 12

1. Что такое организационная структура управления персоналом?
2. Опишите основные виды организационных структур управления персоналом. Назовите их преимущества и недостатки.
3. Каким образом меняется процесс делегирования полномочий в зависимости от особенностей структур управления персоналом.
4. Что такое стратегия управления человеческими ресурсами в организации?
5. Назовите факторы, влияющие на процесс разработки и реализации стратегии управления человеческими ресурсами в организации.
6. Охарактеризуйте процесс разработки и реализации стратегии управления человеческими ресурсами в организации.
7. Назовите субъектов, которые отвечает за процесс разработки и реализации стратегии управления человеческими ресурсами.

8. Перечислите условия и особенности выбора организационных структур управления.

9. Назовите особенности делегирования полномочий в различных ОСУ.

Оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине на экзамене

Число компетенций	Число заданий в билете	Число баллов
До 2 компетенций	1 теоретический вопрос 1 практическое задание	1 теоретический вопрос до 20 баллов 1 практическое задание до 20 баллов
Свыше 2 компетенций	2 теоретических вопроса 1 практическое задание	1 теоретический вопрос до 13 баллов 2 теоретический вопрос до 13 баллов 3 практическое задание до 14 баллов

V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)

а) Основная литература:

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. Х. Бакирова. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 591 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118124>.

б) Дополнительная литература:

1. Дейнека А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2017. – 288 с. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057>.

2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Практикум [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 365 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=480583>

3. Рогожин М. Ю. Организация управления персоналом предприятия [Электронный ресурс] : учеб-практ. пособие / М. Ю. Рогожин. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. – 223 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253711>

4. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. И. Михайлина [и др.]. – 3-е изд. – М. : Дашков и К°, 2016. – 280 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363>.

5. Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : учебник / А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017 – 695 с. – (Высшее образование: Бакалавр.). – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=739576>

6. Шапиро С. А. Теоретические основы управления персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, Н. Л. Хусаинова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 320 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272161>.

VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (или модуля)

1. Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:

- Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
- Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";
- Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
- Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
- Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
- Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
- Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);
- Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).

2. Имеется доступ к системам:

- Вопросы государственного и муниципального управления <http://ecsocman.hse.ru/>

• «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НПНЭИКОН)) (<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)

3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в полнотекстовом электронном виде, в том числе:

- Вопросы статистики
- Вопросы экономики
- Государство и право
- Деньги и кредит
- Известия Российской академии наук
- Теория и системы управления
- Маркетинг и маркетинговые исследования
- Мировая экономика и международные отношения

- Финансы и кредит.
- 4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:
 - Вестник банка России 2011-2017
 - Статистический бюллетень банка России 2010-2016
 - Эффективное антикризисное управление 2010-2016.

VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (или модуля)

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой;

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы. В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

2. Самостоятельное изучение тем дисциплины. В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. Подготовка к занятиям. В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. Подготовка к промежуточной аттестации. При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности

компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

Требования к рейтинг-контролю обучения в ТвГУ

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельной работы. Основными формами текущего контроля знаний являются:

— обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

— участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины и оценка качества проведенной работы;

— сдача философского глоссария по итогам курса и беседа по конспекту выбранной для самостоятельного ознакомления книги философского плана.

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
доклады на семинарах	25
модульные работы	15
тесты	20
выполнение рефератов и др.	
Экзамен	40
Итого:	100

Оценка знаний по 100-балльной шкале в соответствии с рейтинговой системой ТвГУ согласно «Положения о рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ», утвержденного ученым советом ТвГУ 31.05.2017 г.

Тематика рефератов по дисциплине

1. Основные понятия теории управления персоналом: персонал организации, кадры, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами.
2. Персонал как объект управления.
3. Характеристики и признаки персонала организации.
4. Персонал как субъект управления: руководитель и менеджер.
5. Разделение труда в управлении.
6. Понятие концепции и философии управления персоналом, ее структура.
7. Становление кадрового менеджмента.
8. Основные теории управления персоналом.
9. Классификация современных концепций управления персоналом.
10. Современные подходы к управлению персоналом.
11. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
12. Цели и функции системы управления персоналом.

13. Организационное проектирование и регламентация работы системы управления персоналом.
14. Организационная структура системы управления персоналом.
15. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
16. Управление персоналом в системе государственной кадровой политики.
17. Государственная система управления трудовыми ресурсами (УТР) Российской Федерации.
18. Международная организация труда.
19. Федеральная служба по труду и занятости РФ, ее функции.
20. Понятие кадровой политики организации, ее структура, виды.
21. Взаимосвязь стратегии управления персоналом со стратегией организации.
22. Структура стратегии управления персоналом организации.
23. Маркетинг персонала организации.
24. Изучение и анализ рынка труда.
25. Пути покрытия потребности в персонале организации.
26. Планирование потребности в персонале.
27. Показатели численности персонала.
28. Текучесть кадров.
29. Функциональные обязанности служб управления персоналом.
30. Нормативно-методическое обеспечение: квалификационные справочники, профессиональные стандарты.
31. Сущность, цели и задачи кадрового планирования
32. Оперативный план работы с персоналом
33. Маркетинг персонала
34. Определение потребности в персонале
35. Планирование и анализ показателей по труду и расходов на персонал
36. Политика предприятия в области занятости
37. Особенности проектно-исследовательской деятельности
38. Оценка потенциала специалистов научно-технических организаций и инженерных служб предприятий
39. Организация труда управленческого персонала
40. Особенности трудовых процессов персонала служб управления
41. Организационное проектирование труда персонала управления
42. Аттестация персонала управленческих служб предприятий и организаций
43. Определение трудоемкости работ и численности персонала управления
44. Оценка сложности работ и установление разрядов оплаты труда управленческого персонала
45. Особенности деятельности руководителей и предпринимателей.
46. Профессиональные и личностные требования к руководителям и менеджерам.
47. Методы работы руководителей
48. Организация рабочего времени руководителей
49. Стили управления
50. Содержание кадровой политики предприятия.

51. Понятие стратегии управления персоналом и ее формирование. Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом.
52. Функции, направления деятельности и технология работы службы управления персоналом.
53. Цели и задачи кадрового планирования.
54. Управление карьерой, подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации персонала.
55. Преимущества и недостатки основных стилей и методов управления персоналом.
56. Оценка уровня и пути повышения эффективности использования рабочего времени персонала организации.
57. Системы управления персоналом (построение, структура).
58. Виды организационно-управленческих структур, области их эффективного применения, преимущества и недостатки.
59. Особенности организации труда и техники личной работы специалистов и руководителей.
60. Влияние философии фирмы, управленческой этики, системы целей и задач на эффективность управления персоналом и результативность деятельности предприятия.
61. Организация управления персоналом, нацеленная на результаты.
62. Взаимосвязь процессов управления производством и персоналом.
63. Управление персоналом, нацеленное на поиск и реализацию новых возможностей развития производства.
64. Управление персоналом в системе контроллинга.
65. Формальная и неформальная структуры трудовых коллективов, их учет (использование) в управлении персоналом.
66. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
67. Организационное проектирование системы управления персоналом.
68. Цели и функции системы управления персоналом.
69. Организационная структура системы управления персоналом.
70. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
71. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
72. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
73. Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом.
74. Стратегическое управление организацией, как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
75. Система стратегического управления персоналом организации.
76. Стратегия управления персоналом организации.
77. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.

Шкала оценки рефератов:

Оригинальность текста составляет свыше 50%.

- Привлечены наиболее известные работы по теме исследования – 5 баллов.
- Отражение ключевых аспектов темы, но отдельные вопросы не раскрыты – 4 балла.
- Реферат опирается на учебную литературу и/ или устаревшие издания – 3 балла.
- Фрагментарное отражение ключевых аспектов темы. Частичное соответствие содержания теме и плану реферата – 0 баллов.

Задание 1

1. Определите соответствие видов и типов организационных структур управления (ОСУ)

Органический тип	1. Линейная ОСУ 2. Штабная ОСУ 3. Сетевая ОСУ 4. Функциональная ОСУ 5. Матричная ОСУ
Иерархический тип	6. Линейно-функциональная ОСУ 7. Дивизиональная ОСУ 8. Проблемно-целевая ОСУ

2. Определите последовательность этапов организационного проектирования

- А. Системный анализ
 - Б. Разработка организационной структуры управления
 - В. Формирование идеи
 - Г. Разработка нормативных документов
 - Д. Разработка производственной структуры
 - Е. Разработка норм и нормативов
 - Ж. Согласование и утверждение проекта
3. подбор персонала
3. К методам организационного проектирования относятся:
- А. метод аналогий
 - Б. метод математического моделирования
 - В. метод статистических расчетов
 - Г. экспертный метод

Задание 2.

Тематика рефератов

1. Социально-экономическая сущность труда
2. Компоненты трудовой деятельности
3. Понятие и цели управления персоналом.
4. Особенности государственной системы управления трудовыми ресурсами.
5. Общая характеристика деятельности по управлению человеческими ресурсами предприятия.

6. Содержание кадровой политики предприятия.
7. Понятие стратегии управления персоналом и ее формирование. Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом.
8. Теории управления о роли человека в организации.
9. Социальная политика государства и организации.
10. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
11. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала.
12. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
13. Управление социальным развитием.
14. Организация обучения персонала.
15. Организация проведения аттестации персонала.
16. Управление деловой карьерой персонала.
17. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
18. Управление кадровым резервом
19. Теории поведения личности в организации.
20. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
21. Оплата труда персонала.
22. Анализ и описание работы и рабочего места.
23. Оценка результатов труда персонала организации.
24. Оценка результатов деятельности кадровой службы.
25. Структура потребностей и потенциал человека.
26. Характеристика, преимущества и недостатки практического применения основных теорий мотивации.
27. Компоненты трудового потенциала.
28. Особенности мотивации различных категорий персонала.

Задание 3 (кейсы).

1. СОЗДАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

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

Основное направление деятельности компании — услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построено по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить, «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

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

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Вопросы

5. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
6. Предложите структуру пакета немонетарной мотивации.
7. Какие шаги вы будете предпринимать, какие ресурсы вам понадобятся для реализации намеченной программы?
8. Какие плюсы и минусы для персонала компании вы видите в предложенной вами программе?

2. ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЮТСЯ МЕНЕДЖЕРЫ, РАБОТАЮЩИЕ ЗА РУБЕЖОМ

Вы — группа менеджеров, которым поручен менеджмент в порту «Х» в Японии. Реализация проекта рассчитана на два года, а члены ваших семей присоединятся к вам через месяц после вашего прибытия в Японию.

Вы собрались для «мозгового штурма», чтобы обсудить возможности и проблемы, с которыми столкнетесь во время своего пребывания в Японии, и для того, чтобы разработать план, который позволит вам и членам ваших семей успешно приспособиться к жизни в этой стране. Для начала вы определите три основные проблемы, связанные с японским проектом: понимание японской культуры, установление хороших межличностных отношений с менеджерами, сотрудниками и гражданами этой страны, отыскание способов, позволяющих членам вашей семьи лучше приспособиться к жизни в Японии.

Для каждой из трех указанных проблем перечислите конкретные возможности и трудности, которыми, по вашему мнению, вам придется управлять, чтобы успешно приспособиться к жизни в Японии.

Какие из них вы считаете наиболее трудными? Какие самые легкие?

Перечислите действия, которые вы можете предпринять, чтобы сделать ваш переезд в Японию и пребывание там более легким:

- (а) до прибытия в эту страну;
- (б) после прибытия;
- (с) до и после прибытия туда членов вашей семьи.

Как вы думаете, какую помощь и поддержку может оказать вам ваша организация во время вашей работы в Японии?

После подготовки вы должны описать план действий, выработанный вами. Таким образом, вы создаёте прототип плана, которым организации могут воспользоваться, чтобы переезд их сотрудников в другую страну был по возможности легким и продуктивным.

3. НОВАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

В компании собираются внедрить новую систему оплаты труда (СОТ) для отдела продаж. Руководство знает, что неминуемо встретит сопротивление сотрудников. Чтобы СОТ приняли, пусть даже с поправками, управленцы заранее просчитывают переговорные ходы.

Компания численностью в 100 человек находится в стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство. Сбыт включает оптовый отдел и розницу

(два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт — ТОВУС.

ТОВУС — универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), предназначенный как для частного, так и для корпоративного клиента.

Как бы вы мотивировали необходимость принятия новой СОР, оказавшись на месте управленцев данной компании?

4 СПРАВЕДЛИВАЯ ПЛАТА ТРУДА

Cases in Human Resource and Change Management. – US: Blackwell Publishing, 1996.

Ричард – старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно, через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах. Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу в выходные, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему. «Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема», - высказала свое мнение Сью. Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и вообще технически не является его проблемой.

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?
4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

5. ОБЩЕСТВО РАВНЫХ

Сборник российских кейсов. Тексты. – Издательство «Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге», 2000.

Сергей Иванов не совершает много ошибок, но... "Привет, Александр, - здороваются с утра Сергей Иванов, заглядывая в кабинет Александра, - У тебя есть минута? Я только что поменял обстановку в своем кабинете. Пойдем, посмотришь. У меня есть кое-какие новые классные идеи!"

Александр всегда были интересны новые идеи Сергея Иванова. Он всегда расценивал его как отличного профессионала в своем деле. Александр зашел с Сергеем в его кабинет и замер от удивления.

Действительно все до неузнаваемости изменилось! Исчез рабочий стол Сергея ("под орех", стол марки Б, предназначенный для руководителей среднего звена), вместе с ним не стало телефонного столика.

Фактически, комната стала почти пустой, за исключением большого круглого белого стола, который обычно можно увидеть в кафе. Вокруг стояли шесть вращающихся стульев.

"Правда, красиво?! Насколько я знаю, я первый из начальников на нашем заводе, кто все это придумал. Самое главное здесь - это форма: нет ни первых рядов, ни задних. Словом, никаких проблем со статусом. Мы все здесь можем сидеть и эффективно общаться, обсуждая рабочие проблемы". Таковы были комментарии Сергея Иванова об изменении обстановки в своем кабинете.

Мы? Общаться? Эффективно? Что же, кажется, Сергей недавно ходил на семинары по вопросам совершенствования стиля управления, которые устраивала одна из американских ведущих тренинговых компаний. Тема семинара обозначалась как "participativemanagement". Сергею всегда нравилось считать себя настоящим демократом по духу, более того, он не раз повторял, что демократичный стиль руководства способствует более эффективной работе.

Сергею так нравился новый стиль своего кабинета, что он не мог удержаться от дальнейших комментариев: "Видишь ли, Саша, - продолжал Сергей, присаживаясь за установленный им самим большой круглый стол, - основной ошибкой в ныне существующем стиле руководства является то, что все основное общение

происходит в одну сторону - сверху вниз. Мы, руководители, отдаем распоряжения подчиненным, но при этом мы совершенно игнорируем потенциал обратной связи. Но то, что у нас, руководителей, более высокий статус и уровень ответственности, совершенно не значит (Александр отметил про себя слово "совершенно"), что мы лучше своих подчиненных. Поэтому, насколько я понимаю, необходима двусторонняя коммуникация: сверху вниз и снизу вверх".

"И для этого нужен стол из кафе?" - спросил Саша, реально озадаченный новой обстановкой кабинета Александра. "Да!, - ответил Сергей. - Мы, руководители, не можем на все знать ответ, и я не знаю, почему до этого семинара я не понимал такой простой истины. Ну, давай, например, возьмем, ну... тех рабочих, которые работают на тех станках. Я уверен, могу поклясться, что каждый из них наверняка знает парочку вещей, которые мне и в голову бы не пришли. Поэтому я и решил перестроить свой кабинет, чтобы превратить его в место, обеспечивающее полную обратную связь". "Да, действительно, это что-то новое," - единственное, что мог произнести Александр.

Несколько дней спустя, проходя мимо кабинета Сергея, Александр был удивлен еще больше. Все нововведения, предложенные Сергеем, исчезли. Исчез большой белый стол, исчезли крутящиеся кресла. Вместо всего этого в кабинете стояла прежняя мебель. На старом месте стоял стол "под орех", появился все тот же телефонный столик. Старые стулья. Вся прочая мебель. Все стало так, как и было. Саша был удивлен, увидев, что прежний рабочий стол Сергея, его мебель и телефонный столик опять стояли на своих местах.

Будучи очень удивленным и не застав в кабинете хозяина, Александр отправился к секретарю Сергея Иванова. Он все же хотел узнать, что случилось и почему мебель была возвращена обратно. "Что случилось с круглым столом Сергея?" - спросил Александр у секретаря. "Ты имеешь в виду тот стол, за которым мы должны были сидеть и высказывать ценные идеи?" - спросила секретарь. "Все, что я знаю, - продолжала она, - так это то, что через два дня после того, как Сергей поставил этот стол, здесь проходил сам генеральный директор. Он заглянул в этот кабинет и долго стоял там. Затем он подошел ко мне. Ты же знаешь, как он краснеет, когда сильно сердится. Так вот, в этот раз он так рассвирепел, что стал абсолютно бледным. И когда он говорил со мной, мне казалось, что он вообще не открывал своего рта. Я едва слышала его, потому что он говорил очень-очень тихо. Он сказал: "Убрать это. Немедленно. Поставить обратно мебель Иванова в его кабинет. А его самого пришлите ко мне".

Вопросы для обсуждения:

5. Как вы охарактеризуете культуру в этой компании? Какие ценности являются преобладающими?
6. Почему не удался эксперимент Сергей Иванова с обстановкой? В какой степени Сергей использовал нужные инструменты для того, чтобы улучшить общение и участие сотрудников завода в решении производственных проблем?
7. Что бы вы порекомендовали сделать Сергею, чтобы изменить его отношения с подчиненными?

Возможна ли такая ситуация, что менеджер может изменить культурные цен-

ности, если остальные работники организации и особенно высшее руководство, не соглашаются на это?

Задание 4.

Темы презентаций (эссе)

1. Теория развития человеческого капитала: история и современное состояние.
2. История развития концепции стратегического управления предприятием.
3. Школа научной организации труда в России.
4. Особенности реализации принципов инновационного управления трудом на примере отдельного государства (Япония, США, Россия и т.п.)
5. Хотторнские эксперименты и их влияние на науку управления человеческими ресурсами.
6. Интеллектуальная экономика в современной России: инновационные отрасли, потенциал развития.
7. Основные проблемы человеческого капитала в современной российской экономике.
8. Патентная деятельность как способ закрепления интеллектуальной собственности.
9. Профессиональное обучение техникам креативного решения проблем,
10. Планирование карьеры.
11. Креативная деятельность бизнес-лидеров (на примере ...).
12. Реализация компетентностного подхода в образовании (на примере отдельной специальности).
13. Методы обучения персонала: практический опыт (на примере ...).
14. В чем заключается роль и место управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении?
15. Какова связь управления человеческими ресурсами со стратегическими задачами организации?
16. В чем заключаются причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях?
17. Какова сущность и особенности бизнес-процессов в сфере управления человеческими ресурсами?
18. В чем заключается роль линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом в бизнес-процессах по управлению человеческими ресурсами?
19. Как можно анализировать состояние и тенденции развития международного, государственного, регионального, локальных рынков труда?
20. Каким образом можно проанализировать состояние регионального и локального рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах?
21. Каковы современные проблемы, виды и причины дискриминации работников?
22. Каким образом можно преодолеть существующие виды дискриминации работников?
23. Как оценивается положение организации на рынке труда?

24. Каким образом можно разработать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя?
25. Предложите порядок разработки мероприятий по привлечению и отбору новых сотрудников.
26. Предложите порядок разработки программ адаптации новых работников.
27. Разработайте программу обучения сотрудников и оцените ее эффективность
28. В чем состоят достоинства и недостатки различных методов деловой оценки персонала?
29. Что представляет собой аттестация различных категорий сотрудников и каковы ее достоинства и недостатки?
30. Каким образом вы смогли бы принять участие в деловой оценке работников организации?
31. Соотношение понятий мотивация и стимулирование работников.
32. В чем смысл и порядок разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации?
33. В чем заключается суть и методы планирования карьеры работника?
34. Каковы современные инструменты управления человеческими ресурсами?
35. В чем состоит природа лидерства и каково содержание основных теорий лидерства?
36. Как наиболее эффективно проводить деловую оценку персонала?
37. Какие факторы влияют на повышение производительности труда?
38. Каковы наиболее эффективные стили управления Вашей организацией?
39. В чем заключаются профессиональные и личностные требования к современному руководителю?
40. Что представляет собой кадровая политика современной организации?
41. Чем определяются особенности мотивации различных категорий сотрудников?
42. Каковы мотивы трудовой активности разных категорий работников (руководителей, специалистов, рабочих, женщин, молодых специалистов)?
43. Как построить действенную систему стимулирования работников?
44. Как построить действенную систему мотивации работников?
45. Каковы преимущества и недостатки государственной системы управления трудовыми ресурсами?
46. Чем определяется выбор стратегии управления персоналом организации?
47. Как можно сократить текучесть кадров?
48. Как можно обеспечить социализацию и адаптацию новых сотрудников организации?
49. Как оценить результаты деятельности кадровой службы организации?
50. Как можно сформировать наиболее эффективную систему оплаты труда разных категорий сотрудников организации?
51. В чем заключается социальная ответственность современной организации перед ее персоналом?
52. В чем состоит социальная политика современной организации?
53. Как разработать эффективную социальную политику современной организации?

54. В чем заключается практическая значимость для современных руководителей принципов управления персоналом Анри Файоля?
55. Каким образом можно управлять конфликтами?
56. Каковы достоинства и недостатки современной государственной социальной политики Российской Федерации?
57. Каковы наиболее эффективные способы отбора кандидатов на вакантную должность (руководителя, специалиста)?
58. Как можно оценить условия и интенсивность труда различных категорий работников?
59. В чем заключается взаимосвязь корпоративной культуры и эффективности деятельности персонала организации?
60. Как можно оценить трудовой потенциал современной организации?
61. Какова необходимость и возможности трансферта знаний внутри современной организации?
62. Как оценить сложность труда управленческого персонала?
63. Как сравнить (оценить) эффективность деятельности руководителей?
64. Каким образом можно выявить неформальную структуру трудового коллектива?
65. Каковы способы разрешения конфликтов между формальными руководителями и неформальными лидерами?
66. Чем отличается управленческая команда от трудового коллектива?
67. Каковы способы формирования позитивного социально-психологического климата в организации?
68. Какими методами можно обеспечивать эффективное использование рабочего времени руководителя?
69. Чем определяется конкурентоспособность руководителя (специалиста)?
70. Каковы цели и содержание управления деловой карьерой разных категорий сотрудников предприятия?

Модуль 1

1. Какова суть изобретений и вклад в науку управления персоналом Ф. и Л. Гилберт?
2. В чем заключается смысл концепция административного управления?
3. Каковы по мнению А. Файоля основные должностные требования к руководителю?
4. Каковы основополагающие принципы бюрократической системы М. Вебера?
5. Каковы отрицательные черты бюрократической системы М. Вебера?
6. Какова гипотеза, содержание и результаты экспериментов Э. Мэйо?
7. Каковы отличительные особенности теории «Z»?
8. Каковы основные задачи (функции) управления человеческими ресурсами?
9. Какие факторы влияют на трудоемкость выполнения функций по управлению человеческими ресурсами?
10. Каковы особенности стратегии управления человеческими ресурсами при инновационной стратегии развития организации?

11. Каковы особенности стратегии управления человеческими ресурсами при стратегии минимизации затрат?
12. Каковы особенности стратегии управления человеческими ресурсами при стратегии улучшения качества продуктов и услуг?
13. Каковы особенности управления человеческими ресурсами на различных стадиях жизненного цикла организации?
14. В чем состоит сущность, преимущества интрапренерства и каковы его основные цели?
15. В чем состоит сущность инновационных коммуникаций и какое влияние они оказывают на развитие организации?
16. В каких случаях бюрократическая организация по М. Веберу может быть эффективна на современном этапе развития экономики?
17. В качестве одной из современных технологий управления человеческими ресурсами рассматривается понятие «телеработа» как дистанционная форма труда. Как вы считаете, для какого типа работников подобный тип занятости будет наиболее эффективен? И наоборот, какие группы работников не рекомендуется переводить на удаленную работу?
18. Каковы цели и ценности населения России?
19. Что представляет собой понятие «трудоспособность» и какие виды трудоспособности выделяются?
20. Каков количественный и качественный состав трудовых ресурсов?
21. Как определяется экономически активное население и уровень экономической активности населения?
22. Что собой представляет занятое население?
23. Какое население относится к категории безработных?
24. Какие группы населения входят в категорию экономически неактивного?
25. Что представляет собой международная трудовая миграция, из каких трех основных потоков она состоит?
26. Какие существуют категории трудовых мигрантов согласно классификации МОТ?
27. Какова цель функционирования рынка труда?
28. Что собой представляет государственный спрос на труд на общенациональном и региональном уровнях?
29. На что направлен маркетинг персонала?
30. В чем состоит задача сегментирования рынка труда и каковы основные признаки такого сегментирования?
31. Какова последовательность действий при сегментировании рынка труда?
32. Что собой представляет профиль требований целевой группы и как он формируется?
33. В чем состоит сущность планирования потребности в работниках?
34. Каковы основные задачи планирования потребности в работниках?
35. Что собой представляет план по персоналу и каково его содержание?
36. Выполнение каких работ предполагает набор персонала?
37. Что собой представляет профессиограмма, в чем состоит ее назначение, какова структура и методы ее составления?

- 38.Какие существуют методы привлечения персонала?
- 39.В чем различие между подбором и отбором кандидатов?
- 40.Каковы цели отбора кандидатов на вакантные должности?
- 41.Каковы принципы и критерии отбора кандидатов?
- 42.Какие существуют виды договоров в соответствии с трудовым законодательством РФ и в каких случаях они заключаются?
- 43.Каковы наиболее типичные разделы трудовых договоров?
- 44.В каких случаях заключаются договоры гражданско-правового характера и каковы их особенности?
- 45.Какие существуют виды договоров гражданско-правового характера?
- 46.Что понимается под адаптацией работников, каковы ее цели и виды?
- 47.В чем различие адаптации и социализации работников?
- 48.Каковы причины увольнения работника по инициативе администрации в соответствии с Трудовым кодексом РФ?
- 49.Какова роль должностных инструкций в подборе и отборе персонала?
- 50.Как вы относитесь к приему или к запрету в приеме на работу родственников и знакомых?
- 51.Каковы достоинства и недостатки формализованного резюме?
- 52.Какие виды конфликтов встречаются на предприятиях?
- 53.Что собой представляют конфликтогены и каковы их виды и формы проявления?
- 54.Каковы основные причины возникновения конфликтов?
- 55.Каковы позитивные функции конфликта?
- 56.Каковы негативные функции конфликта?
- 57.Каковы специфические функции конфликта?
- 58.В чем может состоять предмет и объект конфликта?
- 59.Что собой представляет забастовка, каковы ее основные формы и порядок организации?
- 60.В каких случаях забастовки считаются незаконными и не допускаются?
- 61.Что понимается под коллективным трудовым спором и каков порядок его разрешения?
- 62.Каковы функции примирительной комиссии и трудового арбитража?
- 63.Каковы основные стратегии разрешения конфликта?
- 64.Что понимается под поведением человека в организации и каковы его основные типы?
- 65.Каковы основные формы поведения человека в социальной среде?
- 66.Каковы основные факторы, влияющие на поведение человека в организации?
- 67.Что понимается под социальной ролью и каковы их основные типы?
- 68.Каково место деловой оценки в системе управления человеческими ресурсами организации?
- 69.Каковы основные подходы к оценке деловых качеств работника?
- 70.Каковы общие параметры (факторы) деловой оценки работников?
- 71.Каковы общие параметры (факторы) деловой оценки руководителей?
- 72.Перечислите и раскройте методы сбора оценочной информации.

73. Каковы цели аттестация сотрудников организации?
74. Какие категории работников не подлежат аттестации?
75. Чем регламентируется работа аттестационной комиссии?
76. Какие решения принимаются по итогам проведения аттестации?
77. Чем отличаются по своей природе доплаты, надбавки, компенсации и премии?
78. В чем состоит отличие формы и системы оплаты труда?
79. Что собой представляет контрактная система оплаты труда?
80. Какова зависимость личного дохода от соотношения спроса и предложения на рынке труда?
81. Чем определяется структура тарифных коэффициентов?
82. В чем отличие доплат от надбавок?
83. Чем определяется структура заработной платы?
84. Чем определяется форма оплаты труда?
85. Чем определяется система оплаты труда?
86. Чем обусловлен выбор системы оплаты труда?
87. Как мотивировать творческую активность сотрудников предприятия?
88. Как распределить фонд поощрения предприятия между подразделениями?
89. Чем торгуют на рынках труда: трудом, рабочей силой, услугами труда, правами пользования трудовым потенциалом?
90. Что представляет абсолютный, относительный шаг тарифной сетки, диапазон тарифной сетки?
91. Как организуется оплата труда при грейдировании?
92. Чем тарифная система отличается от системы грейдов?
93. Что такое вознаграждение?
94. Какова структура краткосрочного и долгосрочного вознаграждения.
95. Каковы функции государства в организации оплаты труда?
96. Какие системы оплаты труда существуют?
97. Что такое заработная плата?
98. Какой принцип лежит в основе тарификации работ?
99. Как оценивается эффективность затрат на персонал?

Модуль 2

1. Что понимается под профессиональной ориентацией, каковы ее цели?
2. Каковы основные направления профессиональной ориентации?
3. Что представляет психологическая поддержка как компонента профессиональной ориентации и каковы ее цели и основные направления?
4. Что представляет собой государственная система профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в РФ?
5. Какие услуги предоставляют центры занятости населения?
6. В чем заключается роль образовательных учреждений в профессиональной ориентации населения?
7. Что понимается под инструментальными, межличностными, системными компетенциями?
8. Чем отличаются между собой такие основные виды обучения как подготов-

- ка, повышение квалификации и переподготовка кадров?
9. Когда возникает потребность в обучении?
 10. В чем состоит предмет обучения?
 11. Как обучение сотрудника связано с планированием его деловой карьеры?
 12. В чем состоят методы обучения на рабочем месте или вне его?
 13. Каковы основные методы обучения вне рабочего места?
 14. Что собой может представлять корпоративный университет и каковы его основные задачи?
 15. Каковы основополагающие принципы организационного обучения?
 16. В чем заключается сущность технологии коучинга, каковы ее цели, особенности, разновидности?
 17. Каковы ожидаемые результаты коучинга?
 18. Как обеспечить непрерывность профессионального обучения?
 19. В чем основной смысл компетентностного подхода к обучению?
 20. В чем состоят отличия тренингов и деловых игр?
 21. Как можно оценить эффективность обучения?
 22. Каковы основные цели планирования карьеры?
 23. Какие факторы оказывают влияние на развитие успешной карьеры?
 24. Каковы субъекты управления карьерой?
 25. Что представляет план карьеры и из каких частей состоит?
 26. Что собой представляет карьерограмма?
 27. Какие цели преследует планирование карьеры?
 28. Что собой представляет расстановка кадров и на что она ориентирована?
 29. Каковы принципы расстановки кадров?
 30. Что понимается под ротацией кадров и каково ее место в управлении карьерой?
 31. Что понимается под резервом на замещение руководящих должностей и какие задачи перед ним стоят?
 32. Чем отличаются сотрудники, входящие в оперативный и стратегический резерв организации и каковы отличия в работе с ними?
 33. Каковы основные разновидности горизонтальной карьеры?
 34. Что характеризуют типы социально-трудовых отношений?
 35. Кто может быть работодателем?
 36. В чем отличия патернализма от партнерства и субсидиарности?
 37. Что может объединять людей в производственных системах?
 38. Чем характеризуется отчуждение как форма отношения к труду?
 39. Каковы последствия отчуждения для предприятия и общества?
 40. Как преодолеть отчуждение?
 41. В чем сущность обогащения труда?
 42. Чем характеризуются отношения социального партнерства?
 43. В чем сущность эгалитарной политики заработной платы?
 44. Каковы основные аспекты справедливости в социально-трудовых отношениях?
 45. Раскройте основные предпосылки девиантного поведения.
 46. Назовите основные направления профилактики девиантного поведения на

предприятиях.

47. По каким аспектам могут включаться взаимные обязательства работников и работодателя в коллективный договор?
48. Каков порядок согласования и заключения коллективного договора?
49. Каковы основные разновидности соглашений, регулирующих социально-трудовые отношения?
50. Что представляет собой трудовой договор и каковы его основные элементы?
51. Что представляет собой штатное расписание организации?
52. Каковы основные права и обязанности работника в соответствии с ТК РФ?
53. Какая информация об организации согласно действующему законодательству не может составлять коммерческую тайну?
54. В каких случаях может заключаться срочный трудовой договор?
55. Какие документы работник должен предъявить работодателю при заключении трудового договора?
56. В каких случаях не устанавливается испытательный срок при приеме на работу?
57. В каких случаях может происходить расторжение трудового договора по инициативе одной из сторон или по независящим от сторон причинам?
58. В каких случаях трудовой договор может быть расторгнут по инициативе работодателя?
59. В каких случаях работодатель выплачивает работнику выходное пособие в размере среднего месячного заработка, если работником не были нарушены правила заключения трудового договора?
60. Каковы основные рекомендации при работе с увольняемыми сотрудниками?
61. Как можно определить понятие «эффективность»?
62. Каковы основные уровни оценки эффективности управления?
63. Что собой представляет система сбалансированных показателей?
64. Какие существуют методы оценки эффективности деятельности персонала функциональных подразделений?
65. Что представляет собой метод оценки с использованием ключевых показателей эффективности?
66. Какие показатели могут использоваться для оценки индивидуальной эффективности работника?
67. Какие показатели могут учитываться при факторном анализе производительности труда?
68. Какие показатели и каким образом влияют на изменение среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработки?
69. Какие факторы учитываются при корреляционно-регрессионном анализе производительности труда?
70. За счет каких внутрипроизводственных резервов можно повысить производительность труда?
71. Каковы основные показатели оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в организациях?

72. Каковы основные показатели оценки социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами организации?
73. Что представляет собой функция контроллинга?
74. В чем заключаются основные отличия контроллинга от финансовой системы учета затрат?
75. В чем заключается миссия, цель, объект аудита персонала?
76. Какие существуют виды аудита?
77. Что собой может представлять предмет аудита персонала?
78. В чем состоит консалтинговая функция аудита персонала?
79. Что собой представляет аудиторское заключение и какова его структура?
80. В каких целях может использоваться аудиторское заключение?

Перечень вопросов для самоподготовки

1. Принципы научного управления персоналом Ф. Тейлора. Суть изобретений и вклад в науку управления персоналом Ф. и Л. Гилберт.
2. Основные черты методов управления человеческими ресурсами, предложенных Ф. Тейлором и его последователями.
3. Концепция административного управления. Принципы административной деятельности управленческого персонала.
4. Основные должностные требования к руководителю по мнению А. Файоля.
5. Основные принципы бюрократического метода управления кадрами в соответствии с концепцией М. Вебера.
6. основополагающие принципы бюрократической системы М. Вебера.
7. Гипотеза, содержание и результаты экспериментов Э. Мэйо. Основные положения школы поведенческих наук (бихевиористской школы).
8. Преимущества теории «Х» и теории «У». Отличительные особенности теории «Z».
9. Характеристика четырех систем управления человеческими ресурсами Р. Лайкера.
10. Основные понятия теории управления человеческими ресурсами: потребность, благо, ресурсы, эффективность, норма, качество жизни, социально-экономическая система, рынок, организация, собственность, труд, доход, капитал.
11. Описание модели «экономического человека». Сущность экономической, организационной и гуманистической парадигм, описывающих место человека в производстве.
12. Содержание и свойства человеческих ресурсов.
13. Основные задачи (функции) управления человеческими ресурсами. Факторы, влияющие на трудоемкость выполнения функций по управлению человеческими ресурсами.
14. Этапы процесса формулирования стратегии. Основные факторы влияющие на стратегию управления человеческими ресурсами.
15. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами при инновационной стратегии развития организации. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами при стратегии минимизации затрат.

16. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами при стратегии улучшения качества продуктов и услуг. Особенности управления человеческими ресурсами на различных стадиях жизненного цикла организации.
17. Понятие принципов специфические функции инновационного управления человеческими ресурсами.
18. Сущность, преимущества интрапренерства и его основные цели. Типы интрапренеров. Основные признаки организационной среды, стимулирующей развитие интрапренерства.
19. Сущность инновационных коммуникаций и их влияние на развитие организации. Основные качества генераторов идей и подходы к дифференциации этой категории работников.
20. Соотношение понятий «цели» и «ценности» человека. Цели и ценности населения России.
21. Понятие «трудоспособное население». Сущность и виды трудоспособности. Понятие, количественный и качественный состав трудовых ресурсов.
22. Экономически активное население, уровень экономической активности населения. Занятое население. Экономически неактивное население.
23. Миграция, ее основные виды, показатели миграции населения (чистая миграция, валовая миграция, коэффициент интенсивности миграционного оборота, коэффициент интенсивности чистой миграции, специальный коэффициент возрастной подвижности).
24. Международная трудовая миграция, ее три основных потока. Основные показатели движения потоков международных мигрантов (масштабы выбытия и прибытия, сальдо миграции и валовая миграция).
25. Причины трудовой миграции. Категории трудовых мигрантов согласно классификации МОТ.
26. Классическая модель рынка труда. Цель функционирования рынка труда.
27. Основные институты рынка труда. Государственный спрос на труд на общенациональном и региональном уровнях. Факторы спроса на рабочую силу.
28. Пространственная структура рынка труда. Структура и взаимодействие расширенных внутренних рынков труда.
29. Маркетинг персонала. Задача и основные признаки сегментирования рынка труда.
30. Последовательность действий при сегментировании рынка труда. Профиль требований целевой группы и его формирование.
31. Сущность планирования потребности в работниках. Содержание стратегического и тактического планирования потребности в работниках.
32. Основные задачи планирования потребности в работниках. Базовые принципы кадрового планирования.
33. Основные методы кадрового планирования (бюджетный, балансовый, нормативный, математико-статистические, линейного программирования).
34. Основные этапы планирования человеческих ресурсов организации. Содержание плана по персоналу.

35. Основные модели набора персонала. Профессиограмма: ее назначение, структура и методы составления.
36. Основные источники привлечения работников. Методы привлечения персонала.
37. Подбор и отбор кандидатов. Цели, принципы, критерии, порядок и приемы отбора кандидатов на вакантные должности.
38. Порядок приема на работу и оформления трудового договора. Виды договоров в соответствии с трудовым законодательством РФ.
39. Наиболее типичные разделы трудовых договоров. Причины заключения договоров гражданско-правового характера их особенности и виды.
40. Адаптация работников: цели, виды, методы и основные этапы управления. Адаптация и социализация работников. Признаки успешной адаптации сотрудника.
41. Типичные причины прекращения трудовых отношений работника и организации в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ. Причины увольнения работника по инициативе администрации в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Общепринятые этические правила увольнения работника.
42. Виды конфликтов на предприятиях. Конфликтогены: их виды и формы проявления. Основные причины возникновения конфликтов.
43. Классификация конфликтов. Позитивные, негативные и специфические функции конфликта.
44. Основные этапы развития конфликта. Предмет и объект конфликта. Основные формы производственных конфликтов.
45. Забастовка: ее основные формы и порядок организации. Случаи незаконных и недопустимых забастовок.
46. Коллективный трудовой спор и порядок его разрешения. Функции примирительной комиссии и трудового арбитража.
47. Основные стратегии разрешения конфликта. Возможные стратегии поведения руководителя при разрешении конфликтных ситуаций в коллективе.
48. Поведение человека в организации: основные типы, характеристики пассивного, агрессивного и асертивного поведения.
49. Основные формы поведения человека в социальной среде. Три типа трудового поведения человека. Факторы, влияющие на поведение человека в организации.
50. Социальная роль: сущность и основные типы. Содержание концепции «Я-состояний» Э. Бёрна.
51. Место деловой оценки в системе управления человеческими ресурсами организации. Основные подходы к оценке деловых качеств работника.
52. Общие параметры (факторы) деловой оценки работников и руководителей. Методы сбора оценочной информации.
53. Основные методы деловой оценки работников.
54. Аттестация работников: содержание, цели и основные задачи, порядок проведения. Явные и неявные задачи оценки при проведении аттестации работников. Основные ошибки при проведении аттестации.

55. Основные функции организации оплаты труда на предприятии. Типовая структура дохода работника предприятия. Экономические различия доплат, надбавок, компенсаций и премий.
56. Формы и системы оплаты труда. Контрактная система оплаты труда.
57. Основное содержание и различия тарифной, бестарифной и премиальной систем оплаты труда.
58. Структура заработной платы при тарифной системе. Абсолютный, относительный шаг тарифной сетки, диапазон тарифной сетки. Принцип тарификации работ.
59. Организация оплаты труда при грейдировании. Отличия тарифной системы от системы грейдов.
60. Методы оплаты труда в бестарифной системе. Основные виды (группы) премиальных систем оплаты труда.
61. Структура затрат на персонал организации. Оценка эффективности затрат на персонал.
62. Профессиональная ориентация: сущность, цели, основные направления, методы.
63. Государственная система профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в РФ. Услуги центров занятости населения.
64. Содержание понятий «компетенция» и «компетентность». Инструментальные, межличностные, системные компетенции.
65. Отличия подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала.
66. Предмет обучения персонала. Цикл процесса обучения персонала в организации. Дифференциация видов обучения в организации. Три основные группы методов обучения.
67. Связь обучения сотрудника с планированием его деловой карьеры. основополагающие принципы организационного обучения. Оценка эффективности обучения.
68. Коучинг: сущность, цели, особенности, разновидности. Ожидаемые результаты коучинга.
69. Переподготовки персонала: сущность, причины, ожидаемые результаты.
70. Планирование карьеры: сущность, цели, основные этапы развития. Разновидности деловых карьер сотрудников в организации.
71. Факторы развития успешной карьеры. Субъекты управления карьерой. План карьеры. Карьерограмма.
72. Расстановка кадров: сущность, цели, принципы. Ротация кадров: сущность, функции и ее место в управлении карьерой.
73. Резерв на замещение руководящих должностей: состав, задачи, основные стадии формирования резерва и работы с ним. Разновидности горизонтальной карьеры.
74. Отличия сотрудников, входящих в оперативный и стратегический резерв организации и различия в работе с ними. Содержание примерного плана подготовки резерва.

75. Основные количественные показатели, характеризующие состояние работы с кадровым резервом (эффективность подготовки руководителей внутри организации, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовность резерва).
76. Социально-трудовые отношения: сущность, типы, основные характеристики субъектов трудовых отношений.
77. Патернализм, партнерство, субсидиарность: содержание отношений и их отличия.
78. Характеристика отчуждения как формы отношения к труду. Последствия отчуждения для предприятия и общества. Способы преодоления отчуждения.
79. Сущность обогащения труда. Характеристика отношений социального партнерства. Основные аспекты справедливости в социально-трудовых отношениях.
80. Девиантное поведение: сущность, предпосылки, основные направления профилактики.
81. Коллективный договор: содержание, порядок согласования и заключения.
82. Основные разновидности соглашений, регулирующих социально-трудовые отношения. Трудовой договор: содержание, предмет и его основные элементы.
83. Трудовой договор: существенные условия, основные реквизиты трудового договора.
84. Основные права и обязанности работника и работодателя в соответствии с ТК РФ.
85. Трудовой договор: документы, предъявляемые работником работодателю при заключении трудового договора. Испытательный срок при приеме на работу: назначение, случаи установления, случаи отмены.
86. Случаи расторжения трудового договора по инициативе одной из сторон или по независящим от сторон причинам. Случаи расторжения трудового договора по инициативе работодателя.
87. Основные рекомендации при работе с увольняемыми сотрудниками.
88. Понятие «эффективность». Основные уровни оценки эффективности управления. Система сбалансированных показателей.
89. Методы оценки эффективности деятельности персонала функциональных подразделений.
90. Оценка с использованием ключевых показателей эффективности. Показатели оценки индивидуальной эффективности работника.
91. Натуральный, трудовой, стоимостной методы оценки производительности труда.
92. Факторы (группы факторов) роста производительности труда.
93. Показатели, влияющие на изменение среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработки.
94. Внутрипроизводственные резервы роста производительности труда.
95. Основные показатели оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в организациях.

96. Основные показатели оценки социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами организации.
97. Контроллинг: сущность, отличия от финансовой системы учета затрат.
98. Миссия, цель, объект, предмет аудита персонала. Консалтинговая функция аудита персонала.
99. Основные группы методических инструментов аудитора. Последовательность выполнения аудита персонала.
100. Аудиторское заключение: назначение, структура. Цели использования аудиторского заключения.

VIII. Перечень педагогических и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (или модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (по необходимости)

Современный образовательный процесс предусматривает использование разнообразных образовательных технологий обучения в том числе, информационных и электронных технологий обучения, активных и интерактивных технологий, дистанционных, сетевых форм обучения и т.д.

Информационные и электронные технологии обучения – образовательные технологии, использующие специальные технические и электронные информационные средства (ПК, аудио, кино, видео, CD, DVD или flash-карты).

Образовательная технология – система, включающая в себя конкретное представление планируемых результатов обучения, формы обучения, порядка взаимодействия студента и преподавателя, методик и средств обучения, системы диагностики текущего состояния учебного процесса и степени обученности студента.

При чтении лекций по всем темам активно используется компьютерная техника для демонстрации слайдов с помощью программного приложения Microsoft PowerPoint. На семинарских и практических занятиях студенты представляют презентации, подготовленные с помощью программного приложения Microsoft PowerPoint, подготовленные ими в часы самостоятельной работы.

Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной работы

Вид учебной работы	Образовательные технологии
Лекции	<ul style="list-style-type: none"> – классическая лекция, в том числе с использованием мультимедийных презентаций; – проблемная лекция – в ней моделируются противоречия реальной жизни через их выражение в теоретических концепциях; – лекция-визуализация, когда основное содержание лекции представлено в образной форме (в рисунках, графиках, схемах, презентациях и пр.); – лекция – консультация; – лекция-диалог, где содержание подается через серию вопросов, на которые слушатели должны отвечать непосредственно в ходе лекции;

	– лекция с применением дидактических методов (метод «мозговой штурм», метод конкретных ситуаций и т.д.), когда слушатели сами формируют проблему и сами пытаются ее решить и др.
Практические занятия	<ol style="list-style-type: none"> 1) компьютерные симуляции, 2) разбор конкретных практических ситуаций, решение ситуационных задач, 3) выполнение практических работ: <ul style="list-style-type: none"> – ознакомительных, – экспериментальные, – проблемно-поисковые и др.

Использование информационных технологий и активных методов обучения

Под инновационными методами в высшем профессиональном образовании подразумеваются методы, основанные на использовании современных достижений науки и информационных технологий в образовании. Они должны быть направлены на повышение качества подготовки специалистов путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного и проективного обучения, исследовательские методы, тренингов формы, предусматривающие актуализацию творческого потенциала и самостоятельности студентов и др.).

Деятельные технологии включают в себя анализ производственных ситуаций, решение ситуационных задач, деловые игры, моделирование профессиональной деятельности в учебном процессе, контекстное обучение организации профессионально-ориентированной учебно-исследовательской работ. Ведущая цель таких технологий – подготовка профессионала-специалиста, способного квалифицированно решать профессиональные задачи. Ориентация при разработке технологий направлена на формирование системы профессиональных практических умений, по отношению с которым учебная информация выступает инструментом, обеспечивающим возможность качественно выполнять профессиональную деятельность.

Создание электронных образовательных ресурсов в рамках самостоятельной работы студентов. Такой подход позволяет решить следующие проблемы:

- повышение мотивации студентов к изучению специальных дисциплин, так как при создании ресурса студенты сталкиваются с необходимостью приобретения навыков работы с множеством прикладных программ;
- повышение качества изучения прикладных программ;
- расширение спектра самостоятельной учебной работы студентов;
- получение готового продукта;
- познавательное исследование предметной области в целом;
- воспитание полноправного члена информационного общества.

Создание студентами электронного обучающего мультимедийного ресурса значительно индивидуализируют учебный процесс, увеличивают скорость и качество усвоения учебного материала, существенно усиливают практическую направленность, в целом - повышают качество образования.

Метод инновационного обучения «один-одному». Данный метод является одним из методов индивидуализированного преподавания, для которого характерно взаимоотношения обучаемого с преподавателями на основе не только непосредственного контакта, но и посредством электронной почты. Данный метод целесообразно применять в рамках организации самостоятельной работы студентов.

Метод инновационного обучения на основе коммуникаций «многие-многим». Для данного метода характерно активное взаимодействие между всеми участниками учебного процесса. Интерактивные взаимодействия между самими студентами, между преподавателем и студентами является важным источником получения знаний посредством проведения: ситуационный анализ, «мозговая атака», «круглый стол», дискуссия и др.

Перечень программного обеспечения:

Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.
Google Chrome – бесплатно Microsoft Office 365 pro plus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Microsoft Windows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г.

IX. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (или модулю)

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает (в соответствии с паспортом аудитории):

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Учебная аудитория № 322, 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, переносной ноутбук, Мультимедийный проектор BenQ TH681 ST с потолочным креплением и экраном
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Учебная аудитория, оснащенная стационарной мультимедийной техникой № 233, 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Столы, стулья, переносной ноутбук, Мультимедийный проектор BenQ MP 724 с потолочным креплением и экраном 1105
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Учебная аудитория имени Спартакса Александровича Стукова № 301, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д.22	Столы, стулья, переносной ноутбук, переносной мультимедийный проектор, доска аудиторная
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Учебная аудитория № 308, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д.22	Столы, стулья, переносной ноутбук, доска классная большая
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Учебная аудитория № 318, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д.22	Столы, стулья, переносной ноутбук, переносной мультимедийный проектор, доска аудиторная
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, Кабинет тьюторов 332, 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, Компьютер:Сист.блок iRU Ergo Corp 121 P4+Монитор 17" Proview TFT Принтер Canon LBP-1120 A4 USB Экран проекционный матовый Экран настенный ScreenMedia 153*203 (M081-081146)

Учебная аудитория № 322, 334, 326, 342, 233 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, стационарный мультимедийный проектор, переносной ноутбук.	Google Chrome (бесплатно) Microsoft office professional 2010 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) Microsoft Windows 7 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)
Учебная аудитория № 305, 301, 308, 315, 317, 318, 319 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук	Microsoft office professional 2007 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) Microsoft Windows 7 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)

Учебная аудитория № 323, 333 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, доска, переносной ноутбук	Microsoft office professional 2007 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) Microsoft Windows 7 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)
Кафедра экономики предприятия и менеджмента 335 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.	Adobe Reader XI (11.0.13) – Russian (бесплатно) Google Chrome (бесплатно) Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows (антивирус) Microsoft office professional 2016 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) OpenOffice 4.1.1 (бесплатно) Qt 5.6.0 (бесплатно) WinDjView 2.0.2 (бесплатно) ИКТС 1.21 Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)
Кабинет тьюторов 332 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Столы, стулья, стационарный компьютер, принтер.	Adobe Reader XI (11.0.13) – Russian (бесплатно) Google Chrome (бесплатно) Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows (антивирус) Microsoft office professional 2016 (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017) OpenOffice 4.1.1 (бесплатно) Qt 5.6.0 (бесплатно) WinDjView 2.0.2 (бесплатно) ИКТС 1.21 Microsoft Windows 10 Enterprise (Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017)

Х. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины (или модуля)

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины (или модуля)	Описание внесенных изменений	Дата и протокол заседания кафедры, утвердившего изменения
1.			