

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
кафедра корпоративного управления

Утверждена
решением кафедры
корпоративного управления
Протокол от «02» сентября 2019 г. № 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.03.02 Профессиональные навыки менеджера по персоналу

(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки (специальности)

38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата)

(код и наименование направления подготовки (специальности))

«Стратегическое и операционное управление персоналом организации»

направленность (профиль)

Бакалавр

квалификация

очная

форма(ы) обучения

Год набора - 2020

Волгоград, 2019 г.

Автор(ы)-составитель(и):

д-р социол. наук,
профессор кафедры корпоративного управления

Субочев Н.С.

Заведующий кафедрой корпоративного управления
д-р экон. наук, доцент

Булетова Н.Е.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине (модулю).....
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
- 6.1. Основная литература
- 6.2. Дополнительная литература
- 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
- 6.4. Нормативные правовые документы
- 6.5. Интернет-ресурсы
- 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы
- Приложение 1

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.03.02 Профессиональные навыки менеджера по персоналу** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-4	Знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	ПК-4.1.3	Готовность применять знания основных принципов и положений формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике
ПК-23	Знание основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике	ПК-23.1.2	Готовность применять знания основных принципов и положений мотивации персонала в процессе проведения исследований удовлетворенности персонала

1.1. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Операционное управление персоналом подразделением организации. Стратегическое управление персоналом организации	ПК-4.1.3- Готовность применять знания основных принципов и положений формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	дает определения основных теоретических положений: адаптация, профориентация, развитие персонала
		осуществляет аналитическую и практическую деятельности в сфере формирования программ адаптации и развития персонала в организации

<p>Операционное управление персоналом и подразделением организации. Стратегическое управление персоналом организации</p>	<p>ПК-23.1.2– Готовность применять знания основных принципов и положений мотивации персонала в процессе проведения исследований удовлетворенности персонала</p>	<p>дает определения основных теоретических положений: мотивация, виды мотивации, мотивационное поле личности</p>
		<p>осуществляет аналитическую и практическую деятельности в сфере мотивации персонала организации</p>

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина **Б1.В.ДВ.03.02 Профессиональные навыки менеджера по персоналу** принадлежит к блоку вариативная часть, дисциплины по выбору. В соответствии с Учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 4 семестре (, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 4 ЗЕ (144 часов).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области социологии, управления персоналом, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере теории управления, теории организации. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для работы с организационными структурами, персоналом, поможет повысить эффективность работы.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 54 часа и на самостоятельную работу обучающихся – 54 часа, на контроль – 36 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с Учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Специфика управленческого труда	12	4	-	2		6	СЗ
Тема 2	Теория систем. Системное мышление.	12	2	-	4		6	РС
Тема 3	Значение мотивации. Создание мотивации к работе. Адаптация персонала.	12	2	-	4		6	СЗ, Т
Тема 4	Психология самоуправления и культура общения руководителя.	12	2	-	4		6	РС
Тема 5	Навыки разрешения проблем и принятия решений.	12	2	-	4		6	СЗ
Тема 6	Управление конфликтами в социальной среде	12	2	-	4		6	РС, Т
Тема 7	Построение команд	12	2	-	4		6	СЗ
Тема 8	Профессиональное развитие личности менеджера	12	2	-	4		6	СЗ, РС, Т
Тема 9	Организационные технологии самоменеджмента	12	2	-	4		6	СЗ, Т
Промежуточная аттестация								экзамен
Всего:		144	20		34		54	36

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1

Специфика управленческого труда

Предмет и сфера приложения управленческого труда. Три аспекта профессиональной деятельности менеджера: институциональный, процессуальный, инструментальный. Специфические особенности управленческого труда: опосредованность, многоаспектность, фрагментарность, динамичность, насыщенность взаимодействием с людьми, дефицит временных ресурсов. Карьера менеджера: основные стадии и влияние карьерных ориентаций.

Тема 2

Теория систем. Системное мышление

Понятие о системах. Теория систем. Системный подход. Системное мышление.

Тема 3

Значение мотивации. Создание мотивации к работе. Адаптация персонала.

Мотивационное поле личности. Система потребностей и ценностей. Практическая мотивация и ее техника.

Понятие «адаптация» и её виды: по наличию опыта трудоустройства; по содержанию адаптации; по характеру адаптации; по результатам адаптации. Этапы адаптации: оценка уровня подготовленности адаптанта, ориентация, действенная ориентация, функционирование и их характеристика. Мероприятия осуществляемые в процессе ведения в организацию, в подразделение, в должность.

Тема 4

Психология самоуправления и культура общения руководителя

Самосовершенствование руководителя. Самоанализ, оценка своего характера. Управление эмоциями. Межличностные коммуникации в менеджменте. Основные факторы, определяющие эффективность коммуникаций

Тема 5

Навыки разрешения проблем и принятия решений

Этапы разрешения проблемы и принятия решения. Типичные ошибки при принятии управленческих решений. Аналитический и интуитивный подходы к выработке управленческого решения. Приемы принятия решений. Типология проблем и выбор способа принятия решения.

Тема 6

Управление конфликтами в социальной среде

Понятие о стрессе и конфликте. Причины конфликтов их взаимосвязь с типологией стрессовых ситуаций. Задачи руководителя при разрешении конфликтов.

Тема 7

Построение команд

Понятие о делегировании. Двусторонний характер и этапы делегирования. Проблема делегирования. Причины внимания к командным формам организации деятельности в современных организациях. Группа и команда: сходства и различия. Этапы развития команды. Стили руководства.

Тема 8

Профессиональное развитие личности менеджера

Личность менеджера: черты и типы. Открытость личности менеджера для себя и для других: модель «окно Джогари». Отношение руководителя к жизни по Т.А. Харрису. Коммуникативные качества менеджера: прямая и обратная задачи в общении. Память руководителя: ведущий тип памяти, мнемотехника (приемы запоминания информации).

Тема 9

Организационные технологии самоменеджмента

Значение организационных аспектов в работе менеджера. Проблема управления рабочим временем. Самофотография рабочего времени. «Поглотители» рабочего времени руководителя. Распределение задач в зависимости от их важности и срочности. Эффективное взаимодействие с подчиненными: делегирование полномочий. Факторы, препятствующие делегированию полномочий. Работа в рабочих группах и комитетах. Ведение переговоров: подготовка, организация и проведение. Повышение эффективности деловых совещаний, презентаций и конференций.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине **Б1.В.ДВ.03.02**
«Профессиональные навыки менеджера по персоналу» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
1	Психология самоуправления и культура общения руководителя.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Место самооценки в системе профессиональных способностей менеджера 2. Составляющие характеристики самооценки 3. Значение этики в менеджменте, ее функции и роль? 4. Управленческие идеалы и реальность по работе Макиавелли «Государь» 	<i>O,P</i>
2	Навыки разрешения проблем и принятия решений.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виды и уровни управленческих решений 2. Методы разработки и принятия управленческих решений 	<i>O,P</i>
3	Управление конфликтами в социальной среде	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стресс в деятельности руководителя, его стадии. 2. Понятие дистресса. Стрессовый и нестрессовый стиль жизни менеджера. <p>Стратегии борьбы со стрессом.</p>	<i>O,P</i>
4	Построение команд	<ol style="list-style-type: none"> 1. На основе одного или нескольких эпизодов из личной профессиональной жизни студента, когда приходилось играть роль лидера, пользуясь решеткой Блейка-Моутон, решить, какой стиль лидерства применялся в каждом из эпизодов. 2. Продумать следующие вопросы: <ul style="list-style-type: none"> - адекватен ли был использовавшийся стиль лидерства? - почему был выбран именно этот стиль? - каково обладание навыками изменять стиль лидерства? - чем, определялся выбор стиля? 	<i>O,P</i>
5	Профессиональное развитие личности менеджера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модульный подход к личности руководителя 2. Открытость личности. «Окно Джогари» 3. Отношение руководителя к жизни (по Т.А.Харрису) 4. Память руководителя. Определение объема кратковременной и оперативной памяти, ведущего типа памяти. 5. Структура трех ключевых компетенций эффективного менеджера 	<i>O,P</i>

6	Организационные технологии самоменеджмента	1. Заполнение и последующий анализ карты самофотографии рабочего времени менеджера. 2. Проведение теста «Предрасположенность к управленческой деятельности» и его интерпретация. 3. Делегирование полномочий: возможные преимущества и трудности использования.	<i>O,P</i>
---	--	---	------------

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины **Б1.В.ДВ.03.02** «Профессиональные навыки менеджера по персоналу» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Очная форма		
Тема 1	Специфика управленческого труда	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 2	Теория систем. Системное мышление.	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 3	Значение мотивации. Создание мотивации к работе. Адаптация персонала.	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 4	Психология самоуправления и культура общения руководителя.	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 5	Навыки разрешения проблем и принятия решений.	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 6	Управление конфликтами в социальной среде	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 7	Построение команд	Устный опрос, письменное тестирование
Тема 8	Профессиональное развитие личности менеджера	Устный опрос
Тема 9	Организационные технологии самоменеджмента	Устный опрос
Промежуточная аттестация		Зачет в форме устного опроса

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче экзамена по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при выполнении заданий в течение семестра.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.9 «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)». Задания предоставляются на проверку в электронном виде или на бумажном носителе.

Тема 1

Специфика управленческого труда

1. Предмет и сфера приложения управленческого труда.

2. Три аспекта профессиональной деятельности менеджера: институциональный, процессуальный, инструментальный.
3. Специфические особенности управленческого труда: опосредованность, многоаспектность, фрагментарность, динамичность, насыщенность взаимодействием с людьми, дефицит временных ресурсов.
4. Карьера менеджера: основные стадии и влияние карьерных ориентаций.

Тема 2

Теория систем. Системное мышление

1. Понятие о системах.
2. Теория систем.
3. Системный подход.
4. Системное мышление.

Тема 3

Значение мотивации. Создание мотивации к работе. Адаптация персонала.

1. Мотивационное поле личности.
2. Система потребностей и ценностей.
3. Практическая мотивация и ее техника.

Разбор конкретных ситуаций

Кейс 1. Процесс адаптации в компании БЕСТ-недвижимость

Первым этапом введения в организацию является собеседование с менеджером по персоналу. Собеседование преследует две цели: оценку личностных качеств и уровня компетенции, необходимых для успешной работы в компании, а также сообщение новому сотруднику основных сведений об организации и о перспективах, которые он сможет иметь, работая здесь. Менеджер по персоналу рассказывает об истории компании, ее организационной структуре и месте в ней данного отделения, знакомит со служебной иерархией, отвечает на вопросы.

После собеседования с линейным менеджером и принятия им решения о приеме сотрудника на работу проводится повторное собеседование с менеджером по персоналу. Работника знакомят с правилами внутреннего распорядка и проводят ознакомительную экскурсию по офису. Во время экскурсии нового сотрудника представляют руководству (директору и управляющему) и знакомят с сотрудниками, с которыми ему предстоит активно взаимодействовать (юристом, координатором по клиентам, администраторами, секретарями, завхозом). При этом подробнейшим образом разъясняются должностные полномочия этих сотрудников. Обращают внимание работника на требования к внешнему виду (например, обязательное ношение бейджа, который вручается в первый рабочий день). Каждому новому сотруднику выдается буклет, в котором содержится

информация об истории отделения и его организационной структуре, правилах внутреннего распорядка и список административной группы с указанием внутренних телефонов.

Социально-психологическая адаптация Ежемесячно компания принимает в каждое отделение около 10 новых сотрудников. Специфика риэлтерского бизнеса предполагает довольно высокую текучесть кадров. К тому же компания развивается и постоянно ощущает потребность в персонале. Одним из первых шагов в социально-психологической адаптации является знакомство только что пришедших сотрудников между собой. Это позволяет преодолеть ощущение обособленности, чужеродности в коллективе. Основной структурной единицей отделения является менеджерская группа (бригада). Работать новому сотруднику предстоит именно здесь. Поэтому от того, как встретит его менеджер и члены группы, зависит многое. На менеджера и ложится основная ответственность за процесс вхождения в коллектив нового работника. Представление "новичка" бригаде, создание дружеской атмосферы, в которой тот чувствовал бы себя свободно, внимательное отношение к возникающим вопросам – все это является прямой обязанностью менеджера. Но, к сожалению, не всегда у менеджера находится для этого время. Выходом из такого положения стало введение должности наставника. Наставником назначается опытный сотрудник, имеющий хорошие финансовые показатели работы и проявляющий организаторские и управленческие способности. Из наставников в дальнейшем формируется кадровый резерв на позиции менеджеров. Максимальное количество стажеров у наставника – 2, поэтому времени для того, чтобы уделить внимание проблемам нового сотрудника, достаточно. Новые сотрудники активно привлекаются к участию в корпоративных мероприятиях. Для них регулярно проводятся специальные тренинги.

Профессиональная адаптация Первым шагом является разъяснение новому сотруднику основного содержания его профессиональной деятельности на первых собеседованиях с менеджером по персоналу и линейным менеджером. Обязательным условием приема в компанию сотрудников без опыта работы в недвижимости является обучение в Кадровой школе. Эта мера необходима, так как успешная риэлтерская деятельность требует большого объема юридических и психологических знаний и определенных профессиональных навыков. В настоящее время риэлтеров не готовит ни одно учебное заведение. Кадровая школа "Бест-недвижимости" – важнейшая часть системы обучения в корпорации. Преподавание в ней ведется по трем основным направлениям: юридические аспекты риэлтерской деятельности, технология работы и психологические аспекты. Большое значение придается вводным лекциям, цель которых – не столько профессиональная, сколько организационная адаптация. Занятия проходят в оборудованной всем

необходимым учебной аудитории в одном из отделений. Формы преподавания различны и учитывают особенности восприятия информации взрослыми. Читаются лекции, проводятся семинары, где обсуждаются наиболее часто встречающиеся на практике ситуации, проблемы и пути выхода из них. Особое значение имеют тренинги навыков общения, эффективности переговоров, техники продаж и различные деловые игры. В качестве преподавателей выступают специально приглашенные лекторы и наши менеджеры, которые проявили способности к педагогической и методической деятельности. Это позволяет избежать оторванности теоретических знаний от практики, а также обеспечивает актуальность излагаемых тем. Процесс обучения разбит на три этапа – так называемые ступени обучения. Длительность обучения на каждой ступени – 5 дней по 8 часов ежедневно. Между этапами обучения – периоды стажировки, где полученные знания и навыки применяются на практике.

Предусмотрена система оценки знаний. По окончании каждой ступени проводятся аттестационные мероприятия, итоги которых оказывают влияние на сумму вознаграждения сотрудников. Большое внимание уделяется обратной связи. Традицией стали встречи менеджеров всех отделений по вопросам качества преподавания в Кадровой школе. На этих встречах каждый имеет возможность высказать свое мнение о содержании и формах обучения, о том, какими качествами должны обладать стажеры, прошедшие обучение в Кадровой школе. Мнения менеджеров, а также анализ результатов работы выпускников школы помогают скорректировать процесс обучения, выявить новые потребности и разработать программы, позволяющие их удовлетворить. Обучение не ограничивается посещением занятий в Кадровой школе. Овладение профессиональной ролью в полном объеме возможно только в процессе работы. Для этого активно используется наставничество. Постоянное совершенствование профессионализма сотрудников – это то, к чему стремится компания. Помогает в этом система проведения бизнес-тренингов, построенная с учетом потребностей каждого отделения и компании в целом. Собственного бизнес-тренера компания не имеет, тренинги заказываются разным консалтинговым фирмам. Особой популярностью пользуются выездные двухдневные тренинги, целями которых, помимо обучения, являются сплочение коллектива, организационная и психологическая адаптация новичков.

В течение этого времени менеджер по персоналу осуществляет контроль за адаптацией каждого сотрудника. С ним проводятся ежедневные неформальные беседы, в ходе которых становится ясным, насколько он удовлетворен работой, какой ценой она ему дается, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством, создается ли ощущение психологического комфорта. С целью получения информации о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой

дисциплины, сохраняет ли интерес к работе – менеджер по персоналу проводит беседы с менеджером данного сотрудника. В случае обнаружения каких-то проблем принимаются необходимые меры. Контроль за работой осуществляется в форме еженедельных отчетов новых сотрудников перед менеджером по персоналу. Каждый стажер заполняет определенную форму, в которой отражается информация о проделанной за неделю работе. Менеджер знакомится с отчетом, дает комментарий (оценку), ставит подпись. Отчет сдается менеджеру по персоналу, при этом обсуждаются результаты работы, делаются выводы, оказывается необходимая помощь в решении возникших проблем. Такая форма отчетности действует на протяжении всего периода адаптации.

Одним из эффективных способов обратной связи являются проводимые менеджером по персоналу круглые столы. В период адаптации каждый сотрудник дважды становится их участником: после окончания обучения на первой ступени Кадровой школы и по истечении трехмесячного срока работы в компании. На круглом столе очень важно создать доверительную обстановку, в которой каждый участник сможет откровенно высказать свое мнение по вопросам организации работы. Обсуждаются возникшие проблемы и намечаются пути их решения, вносятся предложения по улучшению условий работы, происходит обмен мнениями, проводится анкетирование, позволяющее оценить уровень социально-психологической адаптации. Подобное мероприятие очень полезно, так как дает возможность каждому сотруднику быть услышанным и почувствовать свою значимость.

После проведения круглого стола менеджер по персоналу анализирует его результаты и знакомит с анализом директора отделения и менеджеров на общем собрании, где составляется план мероприятий для устранения факторов, мешающих успешной адаптации.

Кейс 2. Система адаптации в компании Эрнст энд Янг.

Система адаптации новых сотрудников обладает рядом отличительных особенностей, обусловленных политикой работы с персоналом в компании.

Основная особенность заключается в том, что в компании существует несколько типов таких программ в зависимости от категории сотрудников, на которую программа ориентирована.

1. Первый тип программы адаптации предназначен для выпускников вузов. Это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой.
2. Второй тип ориентирован на сотрудников, которые приходят, имея опыт работы в других компаниях. Они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции.
3. Третий тип программы адаптации был разработан для иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, либо в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и

офисами Эрнст энд Янг. Программа адаптации для выпускников вузов в свою очередь также обладает рядом характерных особенностей.

Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками Эрнст энд Янг. Через 3-4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3-4 дня. Его также можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета и обучение основным сведениям об Эрнст энд Янг.

После окончания летнего набора, происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы. *Продолжительность этапа.* Все новые сотрудники выезжают в дом отдыха в Подмосковье. С точки зрения технических знаний, сотрудники обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой были наиболее сложными темами для кандидатов. С точки зрения культурной и развлекательной стороны основной акцент делается на мероприятия, направленные на развития навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.

По истечении двух месяцев, в течении которых у сотрудников имеется возможность принять решение о продолжении его сотрудничества с Эрнст энд Янг, в сентябре они снова выезжают в Подмосковье. Одна неделя полностью посвящена ориентации, когда сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Несколько отличается адаптация сотрудников, которые принимаются с опытом работы в других компаниях. Безусловно, они проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративную культуру, миссию фирмы, стратегию развития, на функциональные подразделения и тех людей, которые их возглавляют, вопросы конфиденциальности. Обязательно приходят представители каждого отдела познакомить новых сотрудников с деятельностью подразделений. Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры. Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3-4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

Наставничество.

С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу на конкретный проект, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество - это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответственен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджером-консультантом становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов.

Наставничество касается следующих вопросов:

- ✓ личное и профессиональное развитие;
- ✓ вопросы и проблемы, связанные с работой;
- ✓ вопросы, связанные с менеджментом;
- ✓ вопросы, связанные с компанией.

Дважды в год проходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения. Безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика.

Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, то каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста обязательно становится наставником. Все наставники заинтересованы, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, поскольку все решения о том, будет ли продвинут подопечный или он останется на прежнем уровне, также как и обо всех остальных аспектах его дальнейшей работы в компании, до сотрудника доводит его наставник.

Со временем наставник может меняться, основное условие при этом, необходимо, чтобы наставник был на более высокой иерархической ступени.

Кейс 3. Процесс адаптации в компании "Радеж"

Компания "Радеж" развивается как сеть розничных магазинов с 2001 года и за 1,5 года открыла 5 магазинов формата супермаркет и 15 формата дискаунтер. Представленный ассортимент до 4000 наименований в магазинах "эконом" и до 12000 наименований в супермаркетах. Количество торгового персонала составляет 650 человек и постоянно растет, так как в среднем сеть открывает один магазин в месяц. Ежемесячно нашу анкету претендента заполняют более 700 человек, из них 500 человек приглашаются на

собеседование и 60-70 приглашаются на стажировку. Как и в любую торговую организацию, в сеть "Радеж" в поисках работы обращаются как люди, имеющие опыт работы в торговле, так и те, кто никогда не работал в этой сфере и даже не имел вообще опыта работы. Знакомство с компанией "Радеж", и в некоторой степени, психологическая адаптация для каждого соискателя начинается с офиса службы персонала. В службу входит 2 менеджера по персоналу, 2 сотрудника по найму, 2 преподавателя-инструктора, преподаватель-товаровед. Специалисты службы найма, менеджеры по персоналу, инструкторы учебного класса - это профессиональные психологи. Их задача: поддержать новичка в первый период знакомства с компанией. Например, в обязанности сотрудников отдела по найму входит не только подбор персонала, но и ведение стажера - это период от 15 до 30 дней, до момента заключения трудового договора.

В период стажировки будущий сотрудник получает минимальную оплату, предусмотренную российским законодательством. Это небольшие деньги, но сегодня само обучение стоит дорого, и стажеры знают об этом и понимают, что мы вкладываем в них деньги. Зарплата сотрудника, окончившего стажировку, составляет не менее \$120.

Претендент, прошедший профессиональный отбор-собеседование получает статус "стажера" и приглашается на 2-х дневное обучение. Обучающая программа для будущих продавцов и кассиров состоит из нескольких блоков. Первый - это конечно знакомство с компанией "Радеж", формирование желания причастности к большой семье "радежцев". Второй блок, посвящен нормам и правилам работы в торговой организации. Третий блок - характеристики некоторых групп товаров, четвертый - основные правила выкладки завершают первый день обучения. Программу ведут профессиональный товаровед и тренер-психолог. Обучающие программы успешно реализуются благодаря учебному центру "Радеж", в котором ежемесячно проходят обучение и повышают квалификацию до 200 человек. В учебный центр входят: торговый класс, класс информационных технологий для обучения среднего и высшего управленческого звена и учебный, реально работающий магазин с малой проходимостью, где каждый сотрудник заканчивает период стажировки. В торговом классе помимо обучения, мы проводим занятия с органами государственного контроля, презентации и дегустации с компаниями-поставщиками и производителями продукции. Более половины персонала в течение года познакомились с продукцией Волгоградских производителей и поставщиков из других регионов.

Занятия в учебном центре проходят в активном режиме. Пространство организовано таким образом, что создает возможность свободного обсуждения, демонстрации видеоматериалов, на торговых стеллажах представлены товары различных групп. Чаще всего мы слышим от стажеров слова "Я боюсь, я не знаю". Поэтому, в нашем учебном центре можно все попробовать, как в настоящем магазине. Стажеры учатся правильному

обращению с продукцией, получают первый опыт красивой и правильной выкладки, навык работы с планаграммами и имеют возможность оценить свою скорость работы. Использование тренинговых технологий позволяет формировать необходимые навыки применения знаний и умений. На перерывах всегда можно выпить чашку чая, кофе, перекусить и послушать музыку, познакомиться с альбомом фотографий корпоративных мероприятий. Такая гостеприимная атмосфера раскрепощает и закладывает основы корпоративного духа. Второй день обучения проводит инструктор по работе на ККМ и тренер. Стажеры осваивают правила кассовой дисциплины и технику работы на ККМ. Три кассовых терминала, оснащенные сканерами позволяют каждому получить навыки работы, а при необходимости записаться на дополнительные занятия с инструктором. Важно не только научиться работать точно и быстро, но и правильно общаться с покупателями. Все мы ходим в магазины и всегда приятно видеть приветливого кассира. И все мы знаем, как не просто убедить человека, работающего в продовольственном магазине, что улыбка должна быть нормой общения с клиентом. Для того, чтобы поддерживать принятые корпоративные нормы обслуживания покупателей в программу заложены процессы и упражнения, способствующие личностному росту сотрудника.

После прохождения курса занятий, каждый стажер получает направление на работу в какой-либо филиал, где дальнейшее формирование профессиональных умений проходит под руководством наставника. В течение стажировки новичок продолжает пополнять свои профессиональные знания самостоятельно: после цикла обучения каждый стажер получает задание описать характеристики различных групп товаров представленных в магазине.

Стандартный период стажировки рассчитан на 10 рабочих дней. Лист стажировки делится на две части: 7 дней работа под руководством наставника, 2 дня самостоятельная работа в учебном магазине. В листе стажировки наставник оценивает профессиональные и деловые качества будущего сотрудника. Оценка выставляется за каждый день, и по окончании стажировки пишется заключение, которое может содержать рекомендации по дополнительному обучению.

Наставниками назначаются лучшие сотрудники магазинов, которые прошли специальное обучение по работе со стажерами и при успешном окончании стажировки, имеют дополнительное вознаграждение. Наставник знакомит стажера со своим магазином, коллегами, объясняет основные правила трудовой дисциплины. Например, персоналу магазина запрещено курить, есть определенный порядок покупки товара сотрудниками, время обеденных перерывов, правила работы в часы "пик". Наставнику важно поддержать новичка, доступно сформулировать задание и разобраться в первых ошибках. Результатом стажировки является самостоятельная работа в течении 2-х дней в учебном магазине. По такой схеме, когда процесс обучения предшествует

стажировке, мы готовим коллективы для новых открывающихся филиалов. В случае срочных вакансий, новичок сначала знакомится с работой в магазине, а затем проходит обучение. Самые лучшие результаты дает одновременная подготовка персонала всего филиала. Обучение в одной группе трудового коллектива магазина группе сплачивает его, уменьшает текучесть кадров. Обычно из 25 - 30 стажеров только 3-4 отказываются от стажировки и расстается с нами. Оставшийся состав сотрудников готовит магазин к работе, участвует в торжественной процедуре открытия и достаточно стабильно работает.

Столкнувшись с первыми опытом организации работы персонала при запуске новых магазинов, мы получили интересный опыт. Дело в том, что в первые 2 месяца, весь персонал магазина от оператора склада до товароведа и управляющего находится в рамках периода адаптации. И этим сотрудникам нужна была реальная поддержка. Так была создана учебных методических материалов: инструкций, альбомов по правильной выкладке различных групп товаров, методических пособий для сотрудников магазинов.

Задача передвижная консультационная торговая группа, куда вошли товаровед, кладовщик, кассир, продавец.

Товаровед помогает простроить работу в торговом зале, анализирует и определяет структуру торговых заказов. Поддержку складу оказывает опытный кладовщик. Кассир группы - контролирует работу на кассовых терминалах, продавец-консультант помогает сделать красивую нарезку, правильно упаковать и красиво выложить сыры и колбасы. Вопросы взаимодействия сотрудников помогает решать менеджер по персоналу, который тоже владеет всеми тонкостями организации работы в зале. Менеджер по персоналу вместе с управляющим проводит первую оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия в коллективе.

Между запусками магазинов инструкторы-консультанты выезжают на другие филиалы и вместе с наставниками обучают стажеров, помогают, корректируют работу новых сотрудников. Кроме этого они активно участвуют в организации обучающих занятий, аттестациях и разработке процесса обучения не только научить технологиям и обязанностям, но и привить сотруднику корпоративную культуру, корпоративным духом. Поэтому мы создаем такую атмосферу, в которой учиться и работать очень интересно. Будущему сотруднику важно показать новые возможности, перспективы:

- возможность получения нового профессионального опыта,
- возможность проявить себя по-новому,
- возможность расти вместе с компанией.
-

Тема 4

Психология самоуправления и культура общения руководителя

- 1.Самосовершенствование руководителя.
- 2.Самоанализ, оценка своего характера.
- 3.Управление эмоциями.
- 4.Межличностные коммуникации в менеджменте. Основные факторы, определяющие эффективность коммуникаций

Тема 5

Навыки разрешения проблем и принятия решений

- 1.Этапы разрешения проблемы и принятия решения.
- 2.Типичные ошибки при принятии управленческих решений.
- 3.Аналитический и интуитивный подходы к выработке управленческого решения.
- 4.Приемы принятия решений.
- 5.Типология проблем и выбор способа принятия решения.

Тема 6

Управление конфликтами в социальной среде

- 1.Понятие о стрессе и конфликте.
- 2.Причины конфликтов их взаимосвязь с типологией стрессовых ситуаций.
- 3.Задачи руководителя при разрешении конфликтов.

Тема 7

Построение команд

- 1.Понятие о делегировании.
- 2.Двусторонний характер и этапы делегирования.
- 3.Проблема делегирования.
- 4.Причины внимания к командным формам организации деятельности в современных организациях.
- 5.Группа и команда: сходства и различия. Этапы развития команды.
- 6.Стили руководства.

Тема 8

Профессиональное развитие личности менеджера

- 1.Личность менеджера: черты и типы.
2. Открытость личности менеджера для себя и для других: модель «окно Джогари».
- 3.Отношение руководителя к жизни по Т.А. Харрису.
- 4.Коммуникативные качества менеджера: прямая и обратная задачи в общении.
- 5.Память руководителя: ведущий тип памяти, мнемотехника (приемы запоминания информации).

Тема 9

Организационные технологии самоменеджмента

1. Значение организационных аспектов в работе менеджера.
2. Проблема управления рабочим временем. Самофотография рабочего времени. «Поглотители» рабочего времени руководителя.
3. Распределение задач в зависимости от их важности и срочности. Эффективное взаимодействие с подчиненными: делегирование полномочий. Факторы, препятствующие делегированию полномочий.
4. Работа в рабочих группах и комитетах. Ведение переговоров: подготовка, организация и проведение. Повышение эффективности деловых совещаний, презентаций и конференций.

Тестовые задания по темам дисциплины «Профессиональные навыки менеджера по персоналу»

Тема 1. Специфика управленческого труда

1. Предметом труда менеджера является:

- А) Разработка управленческих решений
- Б) Организация
- В) Операционная система организации
- Г) Информация

2. К средствам труда менеджера относят:

- А) Его интеллект и управленческие способности
- Б) Материально-техническое оснащение рабочего места
- В) Информационные технологии и действующее законодательство
- Г) Все ответы верны

3. Результатом труда менеджера является:

- А) Управленческое решение
- Б) Эффективность хозяйственной деятельности
- В) Благоприятный социально-психологический климат в коллективе
- Г) Лидирующее положение на рынке

4. В аппарате управления предприятием выделяют следующие группы менеджеров:

- А) Общего, линейного, функционального, вспомогательного управления производством
- Б) Общего, линейного, финансового, маркетингового управления производством
- В) Генерального, среднего, низового руководства
- Г) Общего, среднего, низового руководства

5. Линейные управленческие полномочия – это:

- А) Полномочия менеджеров высшего уровня аппарата управления предприятием.
- Б) Полномочия менеджеров среднего уровня аппарата управления предприятием.
- В) Полномочия менеджеров низового уровня аппарата управления предприятием.
- Г) Полномочия узаконенной власти управления организацией.

Ключ: 1Г; 2Г; 3А; 4А; 5Г

Тема 2. Теория систем. Системное мышление**1. Реляционная структура системы – это:**

- А) структура в виде дерева
- Б) структура в виде отношений между элементами
- В) структура в виде составной сети
- Г) структура в виде сети

2. Моделирование системы – это:

- А) описание работы системы
- Б) отражение структуры и процессов системы в иной среде
- В) программирование работы системы
- Г) настройка работы системы

3. Управление системой – это:

- А) процесс жесткого регулирования системы
- Б) автоматизированный документооборот системы
- В) управление документооборотом системы
- Г) непрерывное поддержание гармоничной структуры и гармонии процессов системы

4. Компонент системы - это:

- А) часть системы, обладающая свойствами системы и имеющая собственную подцель
- Б) предел членения системы с точки зрения аспекта рассмотрения
- В) средство достижения цели
- Г) совокупность однородных элементов системы

5. Способность системы в отсутствии внешних воздействий сохранять свое состояние сколько угодно долго определяется понятием:

- А) устойчивость
- Б) развитие
- В) равновесие
- Г) поведение

Ключи: 1Б; 2Г; 3Г; 4Г; 5В

Тема 3. Значение мотивации. Создание мотивации к работе**1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?**

- А) до начала профессиональной деятельности

- Б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет
- В) во время адаптации в коллективе
- Г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности

2. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- а) стремиться к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) не любит работать и старается избежать ответственности;
- д) ответы а) и б).

3. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

- а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
- в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- д) человека мотивируют потребности высших уровней.

4. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

5. В чем суть классической теории мотивации?

- а) деньги – единственный мотивационный фактор;
- б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
- в) поведение человека определяется его ожиданиями;
- г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.

Ключи: 1А; 2Г; 3б; 4б; 5а

Тема 4. Психология самоуправления и культура общения руководителя

1. Общение, которое не является самоцелью, не стимулируется самостоятельной потребностью, но преследует какую-то иную цель, кроме получения удовлетворения от самого акта общения является:

- а) целевым
- б) инструментальным
- в) косвенным
- г) парадигмальным

2. Речь приобретает определенный смысл и может быть понята в обстоятельствах, в которых происходит конкретное событие, называемых:

- а) кодом
- б) стилевыми характеристиками
- в) контекстом
- г) габитусом

3. Парадигма коммуникации, рассматривающая мир как текст:

- а) семиотическая
- б) транзактная
- в) мотивационная
- г) текстуальная

4. Механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, заключающийся в выяснении причин его поведения:

- а) эмпатия
- б) аттракция
- в) каузальная атрибуция
- г) симпатия

5. Группировка личностей, согласно замыслу, классификация людей на основе сходства и различия в процессе социализации:

- а) социальная категоризация
- б) социальная идентификация
- в) социальная идентичность
- г) социальная стратификация

Ключи: 1б; 2в; 3б; 4в; 5а

Тема 5. Навыки разрешения проблем и принятия решений

1. Контроль - это:

- А) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации
- Б) Вид человеческой деятельности
- В) Наблюдение за работой персонала организации
- Г) Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий

2. Контроль должен быть:

- А) Объективным и гласным
- Б) Гласным и действенным
- В) Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным
- Г) Эффективным

3. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- А) инструмент управленческой деятельности;

- Б) продукт управленческой деятельности;
- В) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- Г) форма воздействия субъекта на объект

4. Технологическое свойство управленческого решения - это:

- А) комплексность
- Б) стадийность
- В) целенаправленность
- Г) актуальность

5. Системное свойство управленческого решения - это:

- А) коллегиальность
- Б) плановость
- В) комплексность
- Г) актуальность

Ключ: 1А; 2В; 3В; 4Б; 5В

Тема 6. Управление конфликтами в социальной среде

1. Из чего складывается конфликт?

- а) конфликтной ситуации и инцидента
- б) конфликтной личности и конфликтной ситуации
- в) инцидента и конфликтной личности
- г) совокупности источников конфликта

2. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:

- а) нет
- б) да
- в) да, только для руководящих работников
- г) да, для руководителей низшего звена

3. Какие два независимых параметра составляют основу классификации формы поведения личности в конфликтной ситуации по К.Томасу и А.Килменну?

- а) способность к уклонению от конфликта, склонность к компромиссу
- б) степень реализации собственных интересов, уровень кооперативности
- в) уровень конфликтности, уровень терпимости
- г) эгоизм и альтруизм

4. Какие три вида посредничества различают при решении конфликта?

- а) межличностное, организационное, структурное
- б) переговоры, компромисс, арбитраж
- в) формальное, неформальное, общественное
- г) внутриорганизационные, межорганизационные, внеорганизационные

5. Каковы могут быть последствия конфликта в организации?

- а) негативные
- б) позитивные
- в) могут быть как негативные, так и позитивные последствия
- г) нейтральные

Ключ: 1а; 2а; 3в; 4г; 5в

Тема 7. Построение команд

1. При либеральном стиле руководства:

- а) работники вольны сами принимать решения
- б) власть сконцентрирована в руках единоличного руководителя
- в) руководитель стремится принимать решения, согласуя их с мнениями и потребностями работников
- г) работники не могут положиться на компетенцию руководителя

2. Устойчивая манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая, оказывать на них влияние и побуждать их к достижению целей организации это:

- а) мотивация
- б) стиль руководства
- в) структура управления
- г) нет верного ответа

3. Стиль, при котором руководитель предпочитает воздействовать на людей приказом:

- а) либеральный
- б) демократический
- в) директивный
- г) комбинированный

4. Стиль, при котором отсутствует размах в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принимать на себя ответственность:

- а) либеральный
- б) демократический
- в) директивный
- г) нет верного ответа

5. Стиль, при котором руководитель расположен к делегированию полномочий, предоставляет подчиненным принимать участие в реализации фирменных идей это:

- а) либеральный
- б) директивный
- в) демократический
- г) нет верного ответа

Ключ: 1г; 2б; 3в; 4а; 5в

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-4	Знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	ПК-4.1.3	Готовность применять знания основных принципов и положений формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике
ПК-23	Знание основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике	ПК-23.1.2	Готовность применять знания основных принципов и положений мотивации персонала в процессе проведения исследований удовлетворенности персонала

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-4.1.3 Готовность применять знания основных принципов и положений формирования системы трудовой	дает определения основных теоретических положений: адаптация, профориентация, развитие персонала	формулирует основные теоретические положения и применяет их на практике

адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	осуществляет аналитическую и практическую деятельности в сфере формирования программ адаптации и развития персонала в организации	-проводит различие видов адаптации - выделяет методы оценки эффективности адаптации
ПК-23.1.2 Готовность применять знания основных принципов и положений формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	дает определения основных теоретических положений: мотивация, виды мотивации, мотивационное поле личности	формулирует основные теоретические положения и применяет их на практике
ПК-23.1.2 Готовность применять знания основных принципов и положений формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	осуществляет аналитическую и практическую деятельности в сфере мотивации персонала организации	-называет виды мотивации персонала организации -описывает систему мотивации персонала организации

Вопросы к зачету по дисциплине «Профессиональные навыки менеджера по персоналу»

1. Предмет и сфера приложения управленческого труда.
2. Аспекты профессиональной деятельности руководителей
3. Специфические особенности управленческого труда
4. Основные этапы карьеры руководителя. Карьерные ориентации
5. Сущность самоменеджмента: «круг правил» самоменеджмента и преимущества самоменеджмента
6. Аспекты самоменеджмента, компетенции менеджера
7. Методы самоменеджмента
8. Организационные технологии самоменеджмента
9. Методика анализа рабочего дня: самофотография рабочего дня
10. Основные правила планирования рабочего дня
11. Требования к личности руководителя
12. Модульный подход к личности руководителя
13. Открытость личности. «Окно Дзогари»
14. Отношение руководителя к жизни (по Т.А.Харрису)
15. Память руководителя

16. Приемы мнемотехники
17. Коммуникативные качества руководителя
18. Стресс в деятельности руководителя
19. Составляющие лидерства
20. Стили лидерства: характеристики, возможности и ограничения
21. Управленческие роли: границы применения и нормы поведения в рамках ролей
22. Модерирование и фасилитация применительно к организации собраний
23. Источники личной власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену.
24. Стратегия влияния
25. Ситуационное лидерство
26. Стратегия влияния. Ситуационное лидерство

1.3.2. Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 Рабочей программы дисциплины.

Шкала оценивания

При оценивании результатов обучения используется универсальная шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

4.4. Методические материалы

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

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

Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт Times New Roman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;

- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграф, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию

необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, - так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература.

под ред. А. А. Литвинюка	Управление персоналом: учебник и практикум для прикл. бакалавриата . - 2-е изд., перераб. и доп. - 434 с.	М.: Юрайт	2016	
под ред. А. Я. Кибанова	Управление персоналом организации: учебник . - 4-е изд., доп. и перераб. - 693, [1] с.	М.: ИНФРА-М	2015	
под ред. Е. Б. Колбачева	Управление персоналом: учеб.пособие . - 381, [1] с	Ростов н/Д: Феникс	2014	
Макарова И. К.	Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебник . - 421 с.	М.: Дело	2013	
Яхонтова Е. С.	Стратегическое управление персоналом: учебник. - 380 с.	М.: Дело	2013	
Макарова И. К.	Привлечение, удержание и развитие персонала компании: [учеб.пособ.]. - 122 с.	М.: Дело	2012	
Михайлина, Г.И., Л.В. Матраева	Управление персоналом: Учебное пособие. [Электронный ресурс] : Учебник. - М. — 280 с.	Дашков и К	2014	Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/56326
Яхонтова, Е.С.	Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. [Электронный ресурс] : учебное пособие. - М. - 384 с.	Издательский дом "Дело" РАНХиГС	2013	Режим доступа: http://e.lanbook.com/book/74827 .

6.2. Дополнительная литература

Зинов В. Г.	Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами: [учеб. пособие] - 245 с.: ил., табл.	Дело	2014	
Травин В. В.	Управление человеческими ресурсами: учеб.-практ. пособие. Модуль 4 . - 127 с.	Дело	2011	

Демушина О. Н.	Антикризисное управление персоналом: учеб. пособие . - 127 с.: табл	Изд-во ВФ РАНХиГС	2012	
Авдеев, В.В.	Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Практикум [Электронный ресурс] : Учеб. пособие. - М. - 256 с.	Финансы и статистика	2014	http://e.lanbook.com/book/69108

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Демушина О. Н. Антикризисное управление персоналом: учеб. пособие . - 127 с.: табл., Волгоград: Изд-во ВФ РАНХиГС, 2012
2. Г.И. Михайлина [и др.]. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ — Электрон. текстовые данные.— 280 с. М.: Дашков и К, 2014

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. / Российская Федерация. Конституция (1993). – М.: Проспект, 1999
2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая [Текст] : по сост. на 1.04.2010 г. / Российская Федерация. Законы. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2010. - 473 с. - (Кодексы. Законы. Нормы, Вып. 20 (178)).
3. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации. [Текст] : по сост. на 01.04.2015 г. / Российская Федерация. Законы. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2015. – 473 с. – (Кодексы. Законы. Нормы, Вып. 42 (258)).

6.5. Интернет-ресурсы

www.management.com.ua - Интернет портал для управленцев.
www.megabook.ru/business - экономический словарь.
www.glossary.ru - служба тематических толковых словарей.
www.bpm-online.ru - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.
ek-lit.agava.ru/books.htm - Библиотека экономической и деловой литературы. Читальня.
eur.kulichki.net/Catalog/All-All.htm - Библиотека экономической и управленческой литературы. Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, новости и аналитика, конспекты лекций, рефераты, учебники).
econom.nsc.ru/jer - Виртуальная экономическая библиотека.
www.garant.ru – Гарант.
www.vopresco.ru - Журнал «Вопросы экономики».
www.expert.ru- Журнал «Эксперт».
www.akdi.ru- Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь».
www.consultant.ru - Консультант-Плюс.

dic.academic.ru/searchall.php - Словари и энциклопедии.
glossary.ru - Служба тематических толковых словарей.
www.zipsites.ru - Библиотека экономической и управленческой литературы.
www.sf-online.ru – Деловой журнал «Секрет фирмы»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.