

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:

ФИО: Исаев Игорь Магомедович

Должность: Проректор по безопасности и общим вопросам

Дата подписания: 30.01.2023 16:41:18

Уникальный программный ключ:

d7a26b9e8ca85e98ac3de2ab454b4659d961f749

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

## Рабочая программа дисциплины (модуля) Управление трудовыми ресурсами

Закреплена за подразделением Центр стратегического менеджмента и конъюнктуры сырьевых рынков

Направление подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль Стратегический менеджмент международных минерально-сырьевых компаний

Квалификация	<b>Магистр</b>	
Форма обучения	<b>очная</b>	
Общая трудоемкость	<b>3 ЗЕТ</b>	
Часов по учебному плану	108	Формы контроля в семестрах: зачет 3
в том числе:		
аудиторные занятия	18	
самостоятельная работа	90	

### Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		Итого	
	УП	РП	УП	РП
Неделя	18			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	6	6	6	6
Практические	12	12	12	12
Итого ауд.	18	18	18	18
Контактная работа	18	18	18	18
Сам. работа	90	90	90	90
Итого	108	108	108	108

Программу составил(и):

д.э.н., Мясков А.В.; д.э.н., Стоянова И.А.

Рабочая программа

**Управление трудовыми ресурсами**

Разработана в соответствии с ОС ВО:

Самостоятельно устанавливаемый образовательный стандарт высшего образования - магистратура Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» по направлению подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ (приказ от 02.04.2021 г. № 119 о.в.)

Составлена на основании учебного плана:

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ, 38.04.02-ММН-22-4.plx Стратегический менеджмент международных минерально-сырьевых компаний, утвержденного Ученым советом ФГАОУ ВО НИТУ "МИСиС" в составе соответствующей ОПОП ВО 22.09.2022, протокол № 8-22

Утверждена в составе ОПОП ВО:

38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ, Стратегический менеджмент международных минерально-сырьевых компаний, утвержденной Ученым советом ФГАОУ ВО НИТУ "МИСиС" 22.09.2022, протокол № 8-22

Рабочая программа одобрена на заседании

**Центр стратегического менеджмента и конъюнктуры сырьевых рынков**

Протокол от 25.05.2022 г., №14

Руководитель подразделения д.э.н., профессор Мясков Александр Викторович

**1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ**

1.1	Целью дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков в области управления трудовыми ресурсами организации, умение применять методы современного менеджмента персонала, владения методами анализа социально-экономических и управленческих процессов в современных организациях.
1.2	Задачи освоения дисциплины: дать понятие о закономерностях развития персонала современной организации в долгосрочном периоде, о структурах управления персоналом, о стратегиях управления персоналом; научить распознавать, анализировать, различать и оценивать управленческие решения, направленные на повышение эффективности функционирования персонала в организации.

**2. МЕСТО В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Блок ОП:		Б1.В.ДВ.04
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>	
2.1.1	Государственное регулирование деятельности минерально-сырьевых компаний	
2.1.2	Корпоративные информационные системы	
2.1.3	Технологическая безопасность	
2.1.4	Устойчивое развитие сырьевого предприятия	
2.1.5	Основы горного дела	
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>	
2.2.1	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы	
2.2.2	Преддипломная практика	

**3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ФОРМИРУЕМЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ**

<b>ПК-1: Способен осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей в целях повышения экономической эффективности производства</b>	
<b>Знать:</b>	
ПК-1-31 принципы и методы управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;	
<b>Уметь:</b>	
ПК-1-У1 разрабатывать, планировать и реализовывать проекты по привлечению и удержанию персонала, повышению результативности и эффективности труда, оценивать их эффективность;	
<b>Владеть:</b>	
ПК-1-В1 стандартными процедурами, методиками и инструментами для решения всех основных задач управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;	

**4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ**

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Формируемые индикаторы компетенций	Литература и эл. ресурсы	Примечание	КМ	Выполняемые работы
	<b>Раздел 1. Методология управления человеческими ресурсами</b>							
1.1	Управление человеческими ресурсами как процесс. Понятие организации. Организация и кадровый менеджмент. Предмет, субъект и объект кадрового менеджмента. Ключевые задачи управления персоналом организации. Содержание базовых функций управления персоналом: планирование, организация, мотивация, контроль. /Лек/	3	1	ПК-1-31	Л1.Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4			

1.2	Эволюция систем управления людьми в организациях. Эволюция понятий в управлении людьми. Специфика человеческих ресурсов: качественные и количественный аспекты. Уровни управления человеческими ресурсами (уровни социально-экономических систем). Факторы, влияющие на формирование и функционирование человеческих ресурсов. Проблемы в управлении человеческими ресурсами экономических систем разного уровня. Классификация элементов рынка труда. Механизм функционирования рынка труда. Особенности рынка труда. Сегментация рынка труда. /Пр/	3	2	ПК-1-У1 ПК-1-В1	Л1.1Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4			
1.3	Освоение материала по разделу "Методология управления человеческими ресурсами" /Ср/	3	13	ПК-1-31	Л2.2 Э1 Э2 Э3 Э4			
	<b>Раздел 2. Планирование человеческих ресурсов</b>							
2.1	Понятие «планирование персонала». Качественная и численная потребности в персонале. Временной диапазон планирования. Основные этапы процесса планирования персонала. Требования к должности (Job Profile). Разработка требований к должности. Понятие компетенций. Исследование рынков труда. Оценка наличных трудовых ресурсов организации. Анализ текучести персонала. Направления изучения внешнего рынка труда. Определение (расчет) потребности в персонале. Методы определения (расчета) численности персонала: традиционные (нормирование), статистические; экспертные оценки; микроэлементное нормирование. Пути покрытия потребности в персонале. Разработка планов мероприятий по удовлетворению потребности организации в персонале. /Лек/	3	1	ПК-1-31	Л1.1 Л1.3Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4			

2.2	Численность и структура персонала организации: виды структур, показатели оценки; особенности движения персонала организации, показатели движения, особенности анализа; понятие кадровой политики; стратегии в области человеческих ресурсов; методы планирования человеческих ресурсов. /Пр/	3	2	ПК-1-У1 ПК-1-В1	Л1.1Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4			
2.3	Освоение материала по разделу "Планирование человеческих ресурсов" /Ср/	3	18	ПК-1-31	Л1.1Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4			
	<b>Раздел 3. Стратегии и политики управления человеческими ресурсами</b>							
3.1	Понятия «стратегия управления человеческими ресурсами» и «политика управления человеческими ресурсами (кадровая политика)» организации. Универсалистский и ситуационный подход к определению роли стратегии управления персоналом. Разработка и реализация стратегии управления человеческими ресурсами. Согласованность общей стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами: классификация Р. Майлса и С.Сноу. Согласованность стадии жизненного цикла и стратегии управления человеческими ресурсами: классификация Ж. Стори и К. Сиссон. /Лек/	3	2	ПК-1-31	Л1.1 Л1.2Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4		КМ1	
3.2	Методы оценки персонала, факторы и показатели оценки; методы сбора оценочной информации; методы выполнения оценочных процедур; определение величины оценки; кадровые собеседования и его функции организация кадровых собеседований; вопросы кадровых интервью; документы по персоналу: заявления, автобиографии, резюме; анкеты и их разновидности, характеристики, рекомендательные письма; методы проверки документов. /Пр/	3	2	ПК-1-У1 ПК-1-В1	Л1.1Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4			

3.3	Освоение материала по разделу "Стратегии и политики управление человеческим ресурсами" /Ср/	3	19	ПК-1-31	Л1.1Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4			
	<b>Раздел 4. Процессы и технологии управления человеческими ресурсами</b>							
4.1	Понятие «набор персонала». Внешние и внутренние источники набора персонала. Современные технологии набора персонала: скрининг, рекрутинг, executive search. Процедура отбора персонала в организации: основные этапы. Заочное знакомство с кандидатом. Оформление анкетных данных. Анализ рекомендаций и опыта работы. Собеседование (интервью): основные виды, типы, этапы проведения. Типичные ошибки при проведении собеседования. Оценка профессиональной пригодности и соответствия компании. Основные методы оценки профессионально важных качеств кандидатов. Принятие решения о приеме на работу. Оформление приема на работу. Трудовой договор. Испытательный срок. /Лек/	3	1	ПК-1-31	Л1.1 Л1.3Л2.1 Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4			

4.2	<p>Проектирование системы управления: понятие организационного проектирования, проектирование управленческих полномочий, проектирование подразделений, проектирование управленческих технологий и процедур, проектирование организации труда; проектирование должностей: разновидности должностей в организации, анализ выполняемых функций и должностных инструкций, регламентация должностных прав и обязанностей, рационализация должностной структуры; планирование рабочих мест: описание и анализ рабочего места, принципы проектирования рабочих помещений, аттестация рабочих мест; проектирование условий труда: виды условий труда, причины и оценка производственного травматизма. /Пр/</p>	3	3	ПК-1-У1 ПК-1-В1	Л1.1Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4		КМ2	
4.3	<p>Освоение материала по разделу "Процессы и технологии управления человеческим ресурсами" /Ср/</p>	3	20	ПК-1-31	Л1.1Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4			
	<p><b>Раздел 5. Роли, структура и эффективность службы управления человеческим ресурсами</b></p>							

5.1	Подходы к развитию персонала: традиционный и современный. Основные направления развития персонала организации. Модель непрерывного (систематического) обучения персонала. Определение потребности в обучении. Разработка планов и программ обучения. Основные формы и методы обучения персонала. Оценка результатов обучения. Основные методы оценки эффективности программ обучения. Модель Д. Киркпатрика. Понятие «карьера». Виды карьеры. Подходы к управлению карьерой. Основные этапы процесса управления карьерой. Формирование кадрового резерва организации: понятие, основные цели. Структура кадрового резерва и его виды. Основные этапы работы с кадровым резервом. Критерии отбора в состав резерва. Особенности работы с различными группами кадрового резерва. /Лек/	3	1	ПК-1-31	Л1.1Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4			
5.2	Цели аудита персонала, объект аудита персонала, принципы аудита персонала, направления аудита персонала, содержание и параметры аудита персонала, методология мониторинга, типы аудита персонала, информация для проведения аудита персонала, представление оценочных результатов аудита персонала. /Пр/	3	3	ПК-1-У1 ПК-1-В1	Л1.1Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3 Э4		КМ3	
5.3	Освоение материала по разделу "Роли, структура и эффективность службы управления персоналом" /Ср/	3	20	ПК-1-31	Л1.1Л2.2 Л2.3 Э1 Э2 Э3 Э4			

### 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

#### 5.1. Контрольные мероприятия (контрольная работа, тест, коллоквиум, экзамен и т.п), вопросы для самостоятельной подготовки

Код КМ	Контрольное мероприятие	Проверяемые индикаторы компетенций	Вопросы для подготовки
--------	-------------------------	------------------------------------	------------------------



КМ1	Контрольная работа №1	ПК-1-31	<p>Вариант 1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Функции управления персоналом.</li> <li>2. Традиционный и стратегический подход к управлению трудовыми ресурсами.</li> <li>3. Основные этапы процесса планирования персонала.</li> </ol> <p>Вариант 2</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационная структура системы управления персоналом: уровни управления, кем представлены, выполняемые функции.</li> <li>2. Стратегия управления персоналом и политика управления персоналом.</li> <li>3. Понятие компетенции.</li> </ol> <p>Вариант 3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль линейных руководителей в выполнении функции управления персоналом.</li> <li>2. Согласованность общей стратегии и стратегии управления персоналом.</li> <li>3. Согласованность общей стратегии и стадии жизненного цикла.</li> </ol>
КМ2	Вопросы к Кейсу 1	ПК-1-31	<p>Типовые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. О чем говорят результаты опроса?</li> <li>2. В чем причины сложившейся ситуации?</li> <li>3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили кадровой службе штаб-квартиры?</li> </ol>
КМ3	Вопросы к Кейсу 2	ПК-1-31	<p>Типовые вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем причина полученного результата директора по персоналу фирмы "Терминал"?</li> <li>2. Как ему следовало поступить?</li> <li>3. Что делать в сложившейся ситуации?</li> </ol>

## 5.2. Перечень работ, выполняемых по дисциплине (Курсовая работа, Курсовой проект, РГР, Реферат, ЛР, ПР и т.п.)

Код работы	Название работы	Проверяемые индикаторы компетенций	Содержание работы
P1	Кейс 1	ПК-1-У1;ПК-1-В1	<p>Кадровая служба европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провела анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы;</li> <li>-50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;</li> <li>-45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;</li> <li>-12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;</li> <li>-68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;</li> <li>-75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;</li> <li>-25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.</li> </ul>

P2	Кейс 2	ПК-1-V1;ПК-1-B1	Алексей Кабанов, директор по персоналу фирмы "Терминал", вернулся с семинара по управлению трудовыми ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору компании. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для среднего звена руководителей "Терминала". Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура", руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт: «Хочу совершенствоваться в занимаемой должности».
----	--------	-----------------	---

### 5.3. Оценочные материалы, используемые для экзамена (описание билетов, тестов и т.п.)

Экзамен не предусмотрен.

### 5.4. Методика оценки освоения дисциплины (модуля, практики. НИР)

Зачет может быть получен при условии выполнения всех практических работ по курсу.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л1.1	Аксенова Е. А., Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Малиновский П. В., Малиновская Н. М., Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л.	Управление персоналом: учебник для вузов: учебник	Электронная библиотека	Москва: Юнити, 2015
Л1.2	Шлендер П. Э., Лукашевич В. В., Мостова В. Д., Артемьев А. Н., Соскин Я. Г., Шлендер П. Э.	Управление персоналом: учебное пособие	Электронная библиотека	Москва: Юнити, 2012
Л1.3	Полевая М. В.	Система оценки персонала в организации: учебник	Электронная библиотека	Москва: Прометей, 2018

#### 6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л2.1	Гаврилова С. В., Иванова-Швец Л. Н.	Организация труда персонала: учебно- практическое пособие: учебное пособие	Электронная библиотека	Москва: Евразийский открытый институт, 2010
Л2.2	Иванова-Швец Л. Н.	Международные аспекты управления персоналом: учебно-методический комплекс	Электронная библиотека	Москва: Евразийский открытый институт, 2011
Л2.3	Дейнека А. В.	Управление персоналом организации: учебник	Электронная библиотека	Москва: Дашков и К°, 2017

**6.1.3. Методические разработки**

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
ЛЗ.1	Иванова-Швец Л. Н.	Управление трудовыми ресурсами: учебно-методический комплекс	Электронная библиотека	Москва: Евразийский открытый институт, 2009

**6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

Э1	Электронный читальный зал. НТБ НИТУ "МИСиС"	<a href="http://lib.misis.ru/links.html">http://lib.misis.ru/links.html</a>
Э2	Российская государственная библиотека	<a href="http://www.rsl.ru">http://www.rsl.ru</a>
Э3	Открытое образование	<a href="http://openedu.ru">http://openedu.ru</a>
Э4	Научная электронная библиотека	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>

**6.3 Перечень программного обеспечения**

П.1	Microsoft Office
П.2	Консультант Плюс
П.3	Garant.ru

**6.4. Перечень информационных справочных систем и профессиональных баз данных**

И.1	Университетская информационная система РОССИЯ - <a href="https://uisrussia.msu.ru/">https://uisrussia.msu.ru/</a>
И.2	Портал Электронная библиотека: диссертации - <a href="http://diss.rsl.ru/?menu=disscatalog/">http://diss.rsl.ru/?menu=disscatalog/</a>
И.3	Справочная правовая система Консультант-Плюс - <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
И.4	Информационно-правовой портал "Гарант" - <a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

**7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Ауд.	Назначение	Оснащение
УА-ООУ	Учебная аудитория образовательной организации-участника	в соответствии с требованиями к содержанию дисциплины
УА-ООУ	Учебная аудитория образовательной организации-участника	в соответствии с требованиями к содержанию дисциплины
УА-ООУ	Учебная аудитория образовательной организации-участника	в соответствии с требованиями к содержанию дисциплины
Любой корпус Мультимедийная	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и/или для проведения практических занятий:	комплект учебной мебели до 36 мест для обучающихся, мультимедийное оборудование, магнитно-маркерная доска, рабочее место преподавателя, ПКс доступом к ИТС «Интернет», ЭИОС университета через личный кабинет на платформе LMS Canvas, лицензионные программы MS Office, MS Teams, ESET Antivirus
Любой корпус Мультимедийная	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и/или для проведения практических занятий:	комплект учебной мебели до 36 мест для обучающихся, мультимедийное оборудование, магнитно-маркерная доска, рабочее место преподавателя, ПКс доступом к ИТС «Интернет», ЭИОС университета через личный кабинет на платформе LMS Canvas, лицензионные программы MS Office, MS Teams, ESET Antivirus
Читальный зал №4 (Б)		комплект учебной мебели на 20 рабочих мест, компьютеры с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

**8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Лекционные занятия - написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации или практическом занятии.

Практические занятия - проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Решение задач по алгоритму и др.

Самостоятельная работа во многом базируется на использовании статей, научно-аналитических и статистических материалов, знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др.

При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

**Контрольная работа №1****Вариант 1**

1. Функции управления персоналом.
2. Традиционный и стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.
3. Основные этапы процесса планирования персонала.

**Вариант 2**

1. Организационная структура системы управления персоналом: уровни управления, кем представлены, выполняемые функции.
2. Стратегия управления персоналом и политика управления персоналом.
3. Понятие компетенции.

**Вариант 3**

1. Роль линейных руководителей в выполнении функции управления персоналом.
2. Согласованность общей стратегии и стратегии управления персоналом.
3. Согласованность общей стратегии и стадии жизненного цикла.

**Кейс 1**

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

**Вопросы**

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

**Кейс №2**

Алексей Кабанов, директор по персоналу фирмы "Терминал", вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору компании. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для среднего звена руководителей "Терминала". Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура", руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт: «Хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

**Вопросы**

1. В чем причина полученного результата директора по персоналу фирмы "Терминал"?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?