

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:

ФИО: Исаев Игорь Магомедович

Должность: Проректор по учебной работе

Дата подписания: 31.08.2023 17:33:20

Уникальный идентификатор документа:

d7a26b9e8ca85e98ec3de2eb454b4659d061f249

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»

## Рабочая программа дисциплины (модуля)

# Управление персоналом в корпорациях

Закреплена за подразделением

Кафедра экономики

Направление подготовки

38.04.01 ЭКОНОМИКА

Профиль

Корпоративные финансы

Квалификация

**Магистр**

Форма обучения

**очная**

Общая трудоемкость

**4 ЗЕТ**

Часов по учебному плану

144

Формы контроля в семестрах:

в том числе:

зачет с оценкой 1

аудиторные занятия

34

самостоятельная работа

110

### Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	1 (1.1)		Итого	
	уп	рп	уп	рп
Неделя	17			
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	10	10	10	10
Практические	24	24	24	24
Итого ауд.	34	34	34	34
Контактная работа	34	34	34	34
Сам. работа	110	110	110	110
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):

*ст. преп., Чупахин Валерий Вячеславович*

Рабочая программа

**Управление персоналом в корпорациях**

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 38.04.01 ЭКОНОМИКА (приказ от 02.04.2021 г. № 119 о.в.)

Составлена на основании учебного плана:

38.04.01 ЭКОНОМИКА, 38.04.01-МЭК-23-1.plx Корпоративные финансы, утвержденного Ученым советом НИТУ МИСИС в составе соответствующей ОПОП ВО 22.06.2023, протокол № 5-23

Утверждена в составе ОПОП ВО:

38.04.01 ЭКОНОМИКА, Корпоративные финансы, утвержденной Ученым советом НИТУ МИСИС 22.06.2023, протокол № 5-23

Рабочая программа одобрена на заседании

**Кафедра экономики**

Протокол от 22.06.2021 г., №20

Руководитель подразделения Д.э.н., доцент, Сидорова Елена Юрьевна

**1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ**

1.1	Формирование компетенций в соответствии с учебным планом, а также изучение студентами современных подходов к персоналу, основанных на гуманизме, индивидуальной работе и восприятии персонала как основного достояния корпорации и определяющего фактора ее успеха
-----	--

**2. МЕСТО В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Блок ОП:		Б1.О
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:	
2.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:	
2.2.1	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	
2.2.2	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы	

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

<b>УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</b>	
<b>Знать:</b>	
УК-5-31 основы управления персоналом корпорации	
<b>УК-3: Способен использовать различные методы ясного и недвусмысленного формулирования своих выводов, знаний и обоснований для специализированной и неспециализированной аудиторий в национальном и международном контекстах, организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>	
<b>Знать:</b>	
УК-3-31 основы организации труда персонала	
<b>УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</b>	
<b>Уметь:</b>	
УК-5-У1 подбирать, организовывать, мотивировать персонал в достижении целей корпорации	
<b>УК-3: Способен использовать различные методы ясного и недвусмысленного формулирования своих выводов, знаний и обоснований для специализированной и неспециализированной аудиторий в национальном и международном контекстах, организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>	
<b>Уметь:</b>	
УК-3-У1 проводить анализ организации труда персонала корпорации	
<b>УК-5: Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</b>	
<b>Владеть:</b>	
УК-5-В1 принятия решений в управлении персоналом корпорации	
<b>УК-3: Способен использовать различные методы ясного и недвусмысленного формулирования своих выводов, знаний и обоснований для специализированной и неспециализированной аудиторий в национальном и международном контекстах, организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>	
<b>Владеть:</b>	
УК-3-В1 принятия решений при организации труда персонала корпорации	

**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. 1. Персонал корпорации как объект управления</b>							
1.1	Персонал корпорации как объект управления /Лек/	1	2	УК-3-31 УК-5-31	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1Л3.1 Э1 Э2 Э3			

1.2	Персонал корпорации как объект управления /Пр/	1	2	УК-3-31 УК-3-У1 УК-3-В1 УК-5-31 УК-5-У1 УК-5-В1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1Л3. 1 Э1 Э2 Э3 Э4		КМ1	Р1
1.3	Подготовка к практическому занятию /Ср/	1	15	УК-3-31 УК-3-У1 УК-3-В1 УК-5-31 УК-5-У1 УК-5-В1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1Л3. 1 Э1 Э2 Э3 Э4			
<b>Раздел 2. 2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом корпорации</b>								
2.1	Кадровая политика и стратегия управления персоналом корпорации /Лек/	1	4	УК-3-31 УК-5-31	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1Л3. 1 Э1 Э2 Э3			
2.2	Кадровая политика и стратегия управления персоналом корпорации /Пр/	1	10	УК-3-31 УК-3-У1 УК-3-В1 УК-5-31 УК-5-У1 УК-5-В1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1Л3. 1 Э1 Э2 Э3 Э4			
2.3	Подготовка к практическому занятию /Ср/	1	47	УК-3-31 УК-3-У1 УК-3-В1 УК-5-31 УК-5-У1 УК-5-В1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1Л3. 1 Э1 Э2 Э3 Э4			
<b>Раздел 3. 3. Основные инструменты управления персоналом корпорации</b>								
3.1	Основные инструменты управления персоналом корпорации /Лек/	1	4	УК-3-31 УК-5-31	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1Л3. 1 Э1 Э2 Э3			
3.2	Основные инструменты управления персоналом корпорации /Пр/	1	12	УК-3-31 УК-3-У1 УК-3-В1 УК-5-31 УК-5-У1 УК-5-В1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1Л3. 1 Э1 Э2 Э3 Э4			
3.3	Подготовка к практическому занятию /Ср/	1	48	УК-3-31 УК-3-У1 УК-3-В1 УК-5-31 УК-5-У1 УК-5-В1	Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1Л3. 1 Э1 Э2 Э3 Э4			
<b>Раздел 4. Зачет с оценкой по дисциплине</b>								
4.1	зачет с оценкой /Ср/	1	0	УК-3-31 УК-3-У1 УК-3-В1 УК-5-31 УК-5-У1 УК-5-В1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л3.1Л2.1 Э1 Э2 Э3 Э4		КМ5	

## 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	тест Входного контроля знаний	УК-5-31;УК-3-31;УК-5-У1;УК-3-У1	<p>1. Какое производство относится к трудоёмкому, если в структуре себестоимости наибольшая доля затрат приходится на:</p> <p>а) Амортизацию;</p> <p>б) Основные материалы;</p> <p>в) Зарботную плату;</p> <p>г) Энергию всех видов;</p> <p>д) Транспортные расходы.</p> <p>2. Если индекс заработной платы превышает индекс производительности труда, то уровень себестоимости:</p> <p>а) Снижается;</p> <p>б) Повышается;</p> <p>в) Не изменяется.</p>

3. Система оплаты труда, при которой размер заработной платы рабочего зависит от результатов труда, обслуживаемых им рабочими-сдельщиками, называется...

- а) Сдельно-премиальной;
- б) Аккордной;
- в) Сдельно-прогрессивной;
- г) Косвенно-сдельной.

4. Производство фондоотдачи на фондовооружённость – это ...

- а) Фондоёмкость продукции;
- б) Трудоёмкость продукции;
- в) Производительность труда;
- г) Интенсивность труда.

5. Фондовооружённость труда на предприятии в отчетном году составила 70 млн. руб./чел., годовая производительность труда 140 млн. руб./чел. Определите фондоёмкость, руб./руб.

Решение:

Ответ:

6. На предприятии за счёт совершенствования технологии производительность труда планируется повысить на 10%, а заработную плату - на 5%. Удельный вес заработной платы в структуре себестоимости продукции составляет 40%. Как это отразится на себестоимости продукции?

Решение:

Ответ:

7. Выработка продукции в час составляет 12 деталей.

Трудоёмкость после внедрения новой технологии снизилась на 20%.

Определите, что произойдет с производительностью труда.

Решение:

Ответ:

8. В истекшем году списочный состав цеха был 40 человек. На предстоящий год планируется увеличить объем работ на 30%, увеличив производительность труда рабочих лишь на 10%. Определите численность рабочих на планируемый год с учетом поставленных планов.

Решение:

Ответ:

9. Численность рабочих составляет 530 человек. Ожидается, что годовой объем реализации продукции сохранится на уровне 126 млн руб. Сколько рабочих можно высвободить, если производительность труда на одного рабочего поднимется до 250 тыс. руб./чел?

Решение:

Ответ:

			<p>10. Норма времени на изготовление одного изделия составляет 12 мин., часовая тарифная ставка при данной сложности труда — 50 руб., в месяце 24 рабочих дня; про-должительность смены — 8 ч. За месяц изготовлено 1008 изделий.</p> <p>Определите: 1) норму выработки в месяц (шт.); 2) сдельную расценку на изделие (руб.).</p> <p>Решение:</p> <p>Ответ:</p>
КМ2	Оценка интеллектуального потенциала корпорации (расчетная работа)	УК-5-У1;УК-5-В1;УК-3-В1;УК-3-У1	<p>На основе изученных вопросов и методик оценки интеллектуального капитала выполнить расчеты по оценке интеллектуального капитала конкретной компании (по выбору студента).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и структура интеллектуального капитала. Модель интеллектуального капитала.</li> <li>2. Свойства интеллектуального капитала</li> <li>3. Методы исследования, измерения и оценки интеллектуального капитала</li> <li>4. Методы оценки стоимости интеллектуального капитала</li> <li>5. Прямые методы оценки интеллектуального капитала</li> <li>6. Метод прямой капитализации - DCM</li> <li>7. Соотношение понятий «интеллектуальный капитал», «интеллектуальная собственность» и «нематериальные активы»</li> <li>8. Управление интеллектуальным капиталом</li> <li>9. Инструменты системы управления интеллектуальным капиталом.</li> <li>10. Движение и преобразования интеллектуального капитала корпорации.</li> </ol>

КМЗ		УК-5-В1;УК-5-У1;УК-3-У1;УК-3-В1	<p>1. В истекшем году списочный состав цеха был 40 человек. На предстоящий год планируется увеличить объем работ на 30%, увеличив производительность труда рабочих лишь на 10%. Определите численность рабочих на планируемый год с учетом поставленных планов.</p> <p>2. Годовой выпуск изделия составляет 5000 ед. Действующая норма расхода материалов равна 20,1 кг на одно изделие, а планируемая – 19,8 кг соответственно. Рассчитать годовую экономию материалов при условии, что цена 1 кг материала 1000 руб.</p> <p>3. Численность рабочих составляет 530 человек. Ожидается, что годовой объем реализации продукции сохранится на уровне 126 млн руб. Сколько рабочих можно высвободить, если производительность труда на одного рабочего поднимется до 250 тыс. руб./чел?</p> <p>4. Технологическая трудоемкость изготовления продукции по нормам данного года 2500 тыс. нормо-часов. По плану организационно-технических мероприятий в будущем (плановом) году предполагается снизить трудоемкость на 5%. Фонд рабочего времени рабочих составляет 220 рабочих дней по 8 часов. Нормы выработки выполняются на 130%. Численность всех рабочих (основных и вспомогательных), работающих в основных цехах, составляет 110 % от числа основных рабочих. Численность вспомогательных работников во вспомогательных цехах составляет 40% от числа рабочих основных цехов. Численность рабочих предприятия составляет 80% численность всего производственного персонала (ПП). Определить численность ПП предприятия в плановом году.</p> <p>5. Рабочий за месяц изготовил 350 деталей, выполнив норму выработки на 120%. Сдельная расценка за одно изделие составляет 30 руб. Оплата труда за изготовление продукции сверх нормы выработки производится по расценкам, увеличенным в 1,5 раза. Определить заработную плату рабочего по сдельно-прогрессивной системе оплаты труда.</p> <p>6. В течение месяца на производственном участке следует обработать 900 комплектов деталей. Нормированное время на обработку одного комплекта по токарным работам – 9 ч, по фрезерным работам – 6,5 ч. Планируемая выработка норм по токарным работам – 112%, по фрезерным – 120%. Определить необходимое количество рабочих по профессиям, если эффективный фонд времени одного рабочего по годовому балансу – 1 816 ч.</p> <p>7. В отчетном году объем товарной продукции составил 700 тыс. руб., среднесписочная численность персонала 25 человек. В планируемом году выпуск продукции составит 780 тыс. руб., производительность труда на одного работника должна увеличиться на 5%. Определить производительность труда в отчетном и планируемом году и среднесписочную численность работников в планируемом году.</p> <p>8. Предприятие планирует выпустить изделий А 30 000 шт. в год при норме времени на изготовление одного изделия 4 ч и изд. Б – 50 000 шт. при норме времени 2 ч. Потери времени по уважительной причине -10% от номинального фонда времени, коэффициент выполнения норм выработки – 1,2. Количество рабочих дней в году – 300, продолжительность смены – 8 ч. Определить потребность предприятия в производственных рабочих</p>
-----	--	---------------------------------	--

КМ4	Построение компетентностной модели сотрудника компании	УК-5-У1;УК-5-В1;УК-3-У1;УК-3-В1	<p>На основе изученных вопросов следует построить компетентностную модель сотрудника компании (по выбору студента).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторы, определяющие эффективность человеческого ресурса в бизнесе.</li> <li>2. Ключевые субъекты инновационного процесса в организации.</li> <li>3. Отличительные характеристики людей, имеющих ключевое значение в бизнесе</li> <li>4. Формирование ценностного предложения сотруднику компании.</li> <li>5. Модель компетенций. Компетенции. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бизнес-задачи использования модели компетенций</li> <li>- Основные понятия и определения</li> <li>- Компетенции сотрудников</li> <li>- Классификация компетенций</li> <li>- Основные требования к формированию списка компетенций.</li> </ul> </li> </ol> <p>Количество компетенций. Модель компетенций. Разработка.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основные требования к Модели компетенций</li> <li>- Проблемы при составлении и использовании</li> <li>- Разработка модели компетенций. Группировка</li> <li>- Техники разработки модели компетенций</li> <li>- Этапы разработки модели компетенций</li> </ul>
-----	--	---------------------------------	---



КМ5	Вопросы к дифф.зачету	УК-5-31;УК-5-У1;УК-5-В1;УК-3-31;УК-3-У1;УК-3-В1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предмет и объект курса «Управление персоналом в корпорациях» и его связь с другими дисциплинами.</li> <li>2. Субъект и объект управления персоналом, взаимосвязь между ними.</li> <li>3. Система управления персоналом: понятие, сущность, основные задачи и стадии.</li> <li>4. Кадровая политика организации: понятие, сущность, основные элементы.</li> <li>5. Понятие персонала. Кадровый резерв.</li> <li>6. Особенности кадровой политики в условиях становления рыночных отношений.</li> <li>7. Особенности кадровой политики в условиях ориентации предприятия на нововведения.</li> <li>8. Цели, задачи и принципы управления персоналом.</li> <li>9. Основные методы управления персоналом.</li> <li>10. Функции управления персоналом: понятие, состав и характеристика.</li> <li>11. Стратегия управления персоналом.</li> <li>12. Понятие «управленческая команда»: каковы организационные особенности ее формирования и функционирования.</li> <li>13. Руководитель организации, предприятия, его роль.</li> <li>14. Трудовая адаптация работника и ее виды.</li> <li>15. Роль и функции основных категорий управленческого персонала.</li> <li>16. Стили руководства, их характеристика.</li> <li>17. Основные типы власти руководителя. Механизм влияния на подчиненных.</li> <li>18. Структура персонала организации.</li> <li>19. Система управления персоналом и основные ее подсистемы.</li> <li>20. Взаимосвязь кадровой политики со стратегией развития предприятия, фирмы.</li> <li>21. Специфика человеческих ресурсов организации.</li> <li>22. Внешние и внутренние факторы, формирующие потребности организации в кадровом обеспечении.</li> <li>23. Характеристика управленческого труда, его признаки.</li> <li>24. Дифференциация критериев оценки различных категорий управленческого персонала.</li> <li>25. Агтестация кадров: задачи, процедура проведения.</li> <li>26. Методы отбора кандидатов, их достоинства и недостатки.</li> <li>27. Индивидуальный стиль руководства и факторы, влияющие на его формирование.</li> <li>28. Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом.</li> <li>29. Роль вознаграждения в системе управления персоналом.</li> <li>30. Система документации кадровой службы.</li> <li>31. Методы государственного регулирования в области оплаты труда, их характеристика.</li> <li>32. Информация о персонале и требования, предъявляемые к ней.</li> <li>33. Методы отбора кандидатов на должность, их достоинства и недостатки. Охарактеризуйте этапы и критерии отбора претендентов.</li> <li>34. Источники набора персонала, в чем их преимущества и недостатки.</li> <li>35. Методы определения потребности в кадрах, их достоинства и недостатки.</li> <li>36. Понятие работоспособности и стрессоустойчивости. Основные источники стресса.</li> <li>37. Требования к интервьюеру при проведении собеседования по найму.</li> <li>38. Понятие минимального потребительского бюджета и минимальной заработной платы, их роль.</li> <li>39. Требования к кандидату на замещение вакантной должности.</li> <li>40. Методы успешного сотрудничества с подчиненными.</li> <li>41. Делегирование полномочий, ошибки при делегировании.</li> <li>42. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.</li> <li>43. Трудовая карьера работника, планирование и управление.</li> <li>44. Конфликты, виды конфликтов. Основные формы и методы</li> </ol>
-----	-----------------------	---	--

			разрешения конфликтов на предприятии.
<b>5.2. Перечень работ, выполняемых по дисциплине (Курсовая работа, Курсовой проект, РГР, Реферат, ЛР, ПР и т.п.)</b>			
Код работы	Название работы	Проверяемые индикаторы компетенций	Содержание работы
P1	Управление изменениями при работе с персоналом	УК-5-31;УК-3-31;УК-5-У1;УК-3-У1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Человеческий ресурс и изменения: особенности восприятия и освоения.</li> <li>• Теория поколений в контексте коммуникаций и работы с изменениями.</li> <li>• Сопротивление изменениям. Конфликты при внедрении изменений. Профилактика и преодоление.</li> <li>• Готовность к изменениям на уровне компании. Создание среды изменений.</li> <li>• Эффективное внедрение изменений.</li> <li>• Вовлечение в процесс разработки изменений. Агенты изменений.</li> <li>• Моделирование изменений, пилотные проекты. Оценка эффективности изменений. Ловушки статистики и оценки результатов.</li> <li>• Дорожная карта сопровождения изменений в разрезе поколений. Опыт компаний.</li> <li>• Каскадирование информации по изменениям. Подготовка менеджмента.</li> <li>• Оценка эффективности внедрения изменений.</li> </ul> <p>Особенности проведения опросов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Матрица коммуникаций и инструментов сопровождения изменений.</li> <li>• Создание эффективной коммуникационной среды.</li> </ul> <p>Принципы построения эффективной коммуникации: язык, каналы, форма, время.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Матрица коммуникаций при внедрении изменений.</li> <li>• Выбор и реализация ключевых HR-инструментов, поддерживающих систему изменений (обучение и развитие, кадровый резерв, материальная и нематериальная мотивация).</li> </ul>
P2	ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ЕГО РАЗВИТИЕ	УК-5-У1;УК-5-В1;УК-3-У1;УК-3-В1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Индекс развития человеческого потенциала.</li> <li>2. Жизненные циклы формирования индивидуального человеческого капитала.</li> <li>3. Мобилизация волевых качеств руководителя.</li> <li>4. Эмоциональный потенциал работоспособности.</li> <li>5. Стимулирование здорового образа жизни и высокой работоспособности персонала.</li> <li>6. Развитие потенциала сотрудника. Talent-management.</li> </ol> <p>Управление знаниями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Принципы «Talent Management» при найме и отборе сотрудников. Создание мотивационной среды. Применение технологии коучинга и наставничества для развития талантов.</li> <li>• Управление знаниями и управление ключевыми компетенциями. Планирование развития ключевых компетенций.</li> </ul> <p>Оценка уровня интеллектуального капитала. Связь стратегии управления персоналом и стратегии управления знаниями.</p> <p>Создание системы управления знаниями на основе корпоративного обучения.</p>

Р3	Выполнение кейсов 1 и 2	УК-5-У1;УК-5-В1;УК-3-У1;УК-3-В1	<p>Рассмотреть вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назовите основные методы развития человеческого потенциала.</li> <li>2. В чем заключается сущность понятия «человеческий капитал»?</li> <li>3. Как можно оценить человеческий капитал в организации?</li> <li>4. Что подразумевается под эмоционально-волевыми ресурсами работоспособности?</li> <li>5. Дайте рекомендации по активизации волевых качеств.</li> </ol> <p><b>ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ</b></p> <p>Кейс 1 Изучите основные подходы к определению уровня развития человеческого потенциала – официальный сайт ООН – <a href="http://www.un.org/ru/">http://www.un.org/ru/</a> – Развитие – Дополнительные ресурсы – Основные обзоры и доклады ООН в экономической и социальной областях – Развитие человека.</p> <p>Кейс 2 Проанализируйте изложенные методы обучения, переобучения персонала и активизации его на повышение творчества в работе и снижение конфликтности в коллективе. Обоснуйте свою позицию.</p> <p>Описание учебной ситуации ОАО завод «ВЕРТ» создано путем преобразования государственного производственного объединения «ЭПП» и государственного концерна по выпуску электроприводов и полупроводниковой техники «Электропривод». Основным видом деятельности завода является разработка и производство электротехнической продукции, товаров народного потребления и услуг, агрегатов бесперебойного питания и медицинской техники.</p> <p>Потребителями продукции ОАО завод «ВЕРТ» являются предприятия энергетики, машиностроения, металлургии, газопереработки и нефтехимии, предприятия легкой и пищевой промышленности, типографии, узлов связи, радио- и телецентры, медицинские учреждения, ЖКХ, котельные и т.д.</p> <p>Численность персонала организации за текущий год увеличилась на 2,7 %. Средний стаж работы составляет более 10 лет. Высшее образование имеют 157 человек, а незаконченное высшее – 23 человека.</p> <p>Для обучения молодых специалистов предусмотрены курс лекций и стажировка под руководством опытного преподавателя. При подготовке и переподготовке руководителей в ОАО завод «ВЕРТ» используются такие методы обучения на рабочем месте, как ротация и дублирование, а среди методов вне рабочего места – лекции.</p> <p>Организует обучение отдел труда, заработной платы и кадров. Основной проблемой деятельности организации является низкий уровень профессиональной подготовки руководящего персонала. Это вызвано целым рядом причин.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Использование в качестве основного метода обучения (вне рабочего места) традиционных лекций, фактически малоэффективных. При лекционной форме обучения материал усваивается трудно и легко забывается, так как слушатели являются пассивными участниками. В результате практически отсутствует обратная связь, у инструктора нет возможности досконально проверить степень усвояемости материала, своевременно внести коррективы в ход обучения.</li> <li>2.Использование однотипных методов обучения (вне рабочего места). Например, в программу не включены методы инсценировки ситуаций, дистанционного обучения.</li> <li>3.Переподготовка руководителей проводится редко (как выяснилось на практике). Обычно обучение организуется один раз в пять лет – в период аттестации. Обучение для повышения квалификации проводится один раз в пять лет для специалистов; один раз в три года – для начальников и мастеров.</li> </ol> <p>Для урегулирования ситуации было предложено следующее:</p>
----	-------------------------	---------------------------------	--

		<p>- обеспечить непрерывное обучение менеджеров (на протяжении всей трудовой деятельности);</p> <p>- использовать более совершенные методы обучения руководителей;</p> <p>- разработать эффективную программу проведения обучения. Программа должна содержать и лекционный курс, и курс практических занятий (проведение группового обсуждения проблем организации).</p> <p>Практическая часть реализуется путем вовлечения слушателей в процесс выяснения сущности изучаемых явлений. Во время совместной работы у участников создается ощущение причастности к решению обсуждаемых проблем, концентрируется внимание, развивается научный способ мышления, мобилизуется арсенал имеющихся знаний. Участники обсуждения приобретают навыки краткого, четкого и ясного изложения своего мнения, имеют возможность глубже ознакомиться с факторами, определившими ситуацию, документами, показателями.</p> <p>Использование инсценировки, как одного из перспективных методов проблемного обучения, позволяет стать реальным участником происходящего, испытать и оценить ответственность за принимаемые решения, используемые полномочия.</p> <p>Сущность данного метода заключается в том, что руководитель описывает реалистичную ситуацию и распределяет между слушателями конкретные роли.</p> <p>Виды инсценировок</p> <p>Способ конференции</p> <p>Он предполагает деление группы на подгруппы в составе не более четырех человек. Каждая подгруппа выбирает своего руководителя (старосту). Исходная информация сообщается всем слушателям курса, затем руководитель формирует проблему и задаёт вопрос. Например, в результате проводимых изменений в деятельности организации начальнику цеха (отдела) необходимо срочно скомплектовать несколько бригад согласно своему штатному расписанию. Встает вопрос: «Каким образом следует это осуществить?». Можно передать этот вопрос отделу кадров, решить его самому, создать комиссию по комплектованию новых бригад или предложить другой вариант решения.</p> <p>Первый этап – дискуссия внутри подгруппы, слушатели должны прийти к единому мнению. По истечении времени обсуждения (10...15 минут) руководитель игры предоставляет слово старостам всех подгрупп – высказать общее мнение подгруппы. Остальные слушатели могут задавать ему вопросы, на которые он обязан ответить сразу. Руководитель записывает вопросы и предложения подгрупп на доске.</p> <p>После выступления и ответов на вопросы следует второй этап дискуссии. Группа анализирует решения подгрупп и выбирает или формулирует наиболее рациональное из них. Итоги дискуссии подводит руководитель.</p> <p>Инсценировка способом конференции позволяет объективно анализировать факты, отстаивать свое мнение, критически оценивать точку зрения других, делать выводы из своих и чужих ошибок, запоминать лучшие решения.</p> <p>Групповой способ</p> <p>Слушатели делятся на две равные подгруппы, каждая из которых выполняет определенную руководителем роль. На основании исходной информации они освещают вопросы и анализируют их с двух разных аспектов. К примеру, можно рассмотреть следующую ситуацию. Бухгалтер сказал своему начальнику: «Я уже давно работаю на этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все...».</p> <p>Задание. Участникам необходимо выработать такую позицию, чтобы не спровоцировать конфликт. При этом одна группа выступает с позиции бухгалтера, другая – с позиции начальника.</p> <p>После выступления сторон подводятся итоги. Руководитель</p>
--	--	--

		<p>акцентирует внимание на положительных и отрицательных моментах игры.</p> <p>Результатом групповой постановки является единое обоснованное руководство к действию, закрепление которого в сознании работников – одна из целей учёбы.</p> <p><b>Игровой способ</b></p> <p>Из числа слушателей отбираются «исполнители ролей», которые должны максимально вжиться в свою роль и защищать интересы исполняемого ими лица. Участники, например, могут представить конфликт между руководителем и подчиненными, возникший в результате неравномерного распределения служебной нагрузки среди подчиненных. В то время, когда «действующие лица» исполняют свои роли, остальные внимательно следят за их действиями, речью и т. д. По окончании инсценировки проводится дискуссия, оценивающая игру и предложенные варианты решения. Под руководством преподавателя исполнителям ролей даётся объективная оценка и принимается оптимальное решение.</p> <p>В ходе инсценировки нельзя прерывать выступающего. Он должен сам довести свою игру до конца, как считает нужным, исходя из полученной информации и своего опыта.</p> <p>Данный метод используется для решения конфликтов или разрядки психологического напряжения; развивает умение давать оценку происходящему, общаться с коллегами, убеждать других в правильности своей точки зрения.</p> <p><b>Способ воспроизведения</b></p> <p>Инсценировка способом воспроизведения призвана закрепить или повторить пройденный материал.</p> <p>Она проводится следующим образом: после изложения учебного материала в целом или какого-нибудь раздела в частности преподаватель просит закрыть конспекты, вспомнить только что прослушанный материал и максимально быстро ответить на возможно большее количество вопросов.</p> <p>Вопросы, в зависимости от сложности и особенностей пройденного материала, могут быть следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понятия, принципы, перечисленные числовые данные, их динамика;</li> <li>- наличие противоречий между изложенным материалом и действительностью;</li> <li>- доказательства формул и принципов;</li> <li>- личные дополнения, способствующие обогащению изложенного учебного материала;</li> <li>- необходимость дополнительной информации;</li> <li>- принципиальный ход решения задач, использование формул;</li> <li>- актуальность изложенного учебного материала и его использование в практике и т. д.</li> </ul> <p>На размышление отводится определённое время, по истечении которого каждый слушатель курсов должен суметь назвать самое, по его мнению, главное из записанного или быть готовым уточнить мысль своего оппонента или возразить ему.</p> <p><b>Способ инцидента</b></p> <p>Цель – научить участников дискуссии отбирать информацию и нужные данные.</p> <p>При способе инцидента все действия можно разделить на три этапа. После изложения исходной информации и описания случая слушателям даётся возможность получить у преподавателя дополнительные данные. Это первый этап, проходящий обычно в форме вопросов и ответов.</p> <p>При данном способе может быть рассмотрена следующая ситуация. Вы являетесь руководителем производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Постановка задачи: «Как Вы ответите на звонок?». Прежде чем предложить свои решения, участники должны воспользоваться возможностью получить дополнительную информацию. Так, данные задачи не позволяют определить степень</p>
--	--	--

		<p>поломки оборудования, а также характер полученных травм. Например, работник установил на штамповочном станке большое число оборотов вала. При высокой нагрузке сорвало шпонку на шестеренчатом валу. Пытаясь его отремонтировать, второй работник не отключил оборудование, и его руку затянуло в шестеренчатый механизм. В результате кисть руки была раздроблена.</p> <p>На втором этапе слушатели сообщают преподавателю о своих наблюдениях и соответствующих выводах.</p> <p>На третьем этапе на основе полученной информации предлагаются варианты решения и отбираются лучшие из них.</p> <p>Способ конкретизации обстановки</p> <p>Исходная информация представляется обычно в виде производственного задания. Задание подобрано таким образом, чтобы можно было пользоваться разными путями для их решения. Так, например, задача может заключаться в повышении объемов продаж сварочных аппаратов инверторного типа. Решение подразумевает различные сочетания пересмотра деятельности производственных отделов и цехов, маркетинговых служб, бюро качества и т. д. Кроме того, возможны и различные решения, что зависит от того, какое обстоятельство в данном случае важнее.</p> <p>Ознакомившись с заданием, каждый слушатель имеет право требовать дополнительную информацию, в которой даются разъяснения и уточнения к общим характеристикам ситуации. Затем каждый обучающийся самостоятельно занимается решением задания и сообщает о своих результатах. Каждому выступающему можно задавать вопросы, на которые он должен ответить, и вносить возражения, которые он должен обосновать или опровергнуть. Когда точки зрения начнут повторяться, руководитель прекращает дискуссию, подводит итоги и делает обобщение.</p> <p>Инсценировка способом конкретизации обстановки развивает умение затребовать нужную информацию (формы отчетности, динамику отдельных показателей и пр.), самостоятельно решить проблему, убедительно обосновать и защитить свою точку зрения.</p> <p>Организация дистанционного обучения</p> <p>Дистанционное обучение заключается в теоретическом и практическом освоении определенного объема учебного материала по предложенному курсу и программе с заданной информационной технологией. Оно осуществляется с помощью комплекта дистанционного обучения.</p> <p>В комплект входят методические рекомендации, которые содержат детальную информацию о системе дистанционного обучения, его методах, а также о том, как получить поддержку в случае каких-либо затруднений в процессе обучения.</p> <p>Важным документом при этом является паспорт рабочего места. В нём определены, в частности, квалификационные требования, предъявляемые к руководителю или специалисту. Собственно учебные материалы представляют собой целый набор документов на бумажных и магнитных носителях (например, лекции, техническая документация, аудио- и видеоматериалы, компьютерные обучающие программы).</p> <p>Завершающая часть обучения – экзамен. Поэтому в состав комплекта входят компьютерные экзаменационные программы с контрольными дискетами, предназначенные для выполнения экзаменационной работы по итогам обучения.</p> <p>Если контрольная работа выполнена правильно, учебный центр высылает обучаемому удостоверение (свидетельство) о повышении квалификации.</p> <p>Большое внимание обновлению теоретических и практических знаний необходимо уделять заместителю директора по экономике ОАО завода «ВЕРТ», так как он отвечает за работу отдела труда, заработной платы и кадров, бухгалтерии и юридического отдела, а также обучению начальников этих отделов. Это в первую очередь связано с различными изменениями нормативной базы. Важное значение имеет подготовка и переподготовка</p>
--	--	--

			<p>руководителей производственно-диспетчерского отдела, отделов технического контроля, АСУ, отделов главного конструктора, главного технолога и др., так как требуется постоянное обновление технологий производства продукции. Обучение руководящего персонала маркетинговых служб необходимо в связи с нестабильностью внешнего окружения организации, постоянно меняющимся спросом и появлением новых конкурентов. С этой позиции необходимый уровень квалификации не может быть гарантирован базовым образованием, требуется постоянное обновление знаний и приобретение дополнительных навыков работы.</p>
--	--	--	---

P4	Расчет показателей использования персонала корпорации	УК-5-У1;УК-3-У1;УК-3-В1;УК-5-В1	<p>Задача 1. Рассчитайте производительность труда на инновационном предприятии в натуральном и стоимостном выражении, если известно, что объем выработки продукции в натуральном выражении – 18 000 т. Стоимость одной тонны – 1200 руб. Среднесписочная численность работающих – 310 человек.</p> <p>Задача 2. В прошлом году технологическая трудоемкость продукции составляла 3500 тыс. человеко-ч, фонд рабочего времени – 220 дней по 8 ч. Нормы в среднем выполнялись на 112 %. Численность рабочих составляет 70 % от общего числа промышленно-производственного персонала (ППП), при этом в основных цехах структура персонала такова: основные рабочие – 90 %, вспомогательные рабочие – 10 %; во вспомогательных цехах работают основные рабочие – 25 %, вспомогательные рабочие – 75 %.</p> <p>В плановом периоде предусматривается в результате осуществления организационных мероприятий, направленных на модернизацию технологического процесса, снизить трудоемкость производства на 6 %. Определите численность работающих на предприятии в плановом периоде (общую численность ППП, основных рабочих, вспомогательных рабочих).</p> <p>Задача 3. Определите фонд заработной платы по инновационному проекту остаточным методом, если известно, что материальные затраты на его реализацию составят 170 млн руб.; затраты на оборудование – 580 млн руб.; финансовый резерв проекта – 30 млн руб., прочие расходы и платежи – 45 млн руб. Объем планируемого финансирования инновационного проекта оценивается в 1 млрд руб.</p> <p>Задача 4. Определите годовой фонд заработной платы инновационной организации, если известно, что среднемесячная заработная плата составляет 32 тыс. руб./человек; среднесписочная численность персонала с января по май составила 67 человек/мес.; с июня по август – 64 человек/мес.; с сентября по декабрь – 69 человек/мес.</p> <p>Задача 5. Среднесписочная численность работников компании, реализующей инновационный проект, в отчетном году составляла 2300 человек. На протяжении года было уволено по собственному желанию 195 человек, за нарушение трудовой дисциплины – 50 человек, из-за повышенных требований к уровню квалификации сотрудников и сложностей на рынке труда было принято на работу за отчетный период только 32 человека.</p> <p>Определите потери компании вследствие текучести кадров и уменьшения объема выполненных работ, если среднедневная выработка одного работника составила 120 шт., при договорной цене 52 руб./шт., фактическое количество рабочих дней в отчетном году – 230 дней, среднее количество неотработанных дней уволенными работниками – 116 дней, а среднее количество отработанных дней вновь принятыми работниками – 46 дней.</p> <p>Задача 6. На малом инновационном предприятии эффективный годовой фонд рабочего времени одного сотрудника составляет 228 дней, при полном количестве рабочих дней 256. Определите среднесписочную численность и явочное количество сотрудников при коэффициенте трудовой дисциплины 0,9.</p> <p>Задача 7. По инновационному проекту плановый объем продукции составляет 310 тыс. шт., плановый фонд рабочего времени 120 ч, а норма выработки планируется 250 шт./человек. Определите численность работников, необходимых для выполнения заказа согласно инновационному проекту.</p> <p>Задача 8. Исходные данные для расчета: объем товарной продукции инновационной организации в отчетном периоде 356 340 тыс. руб., в отчетном периоде 463 100 тыс. руб.; численность ППП в отчетном периоде 2324 человек; фонд заработной платы в отчетном периоде 72 044 тыс. руб.</p> <p>Определите производительность труда в отчетном периоде, а также рассчитайте на плановый период производительность труда с учетом того, что запланирован ее прирост на 3,5 %.</p> <p>Определите прирост объема производимой продукции за счет роста производительности труда, а также возможности для</p>
----	---	---------------------------------	---



			оптимизации численности кадров за счет роста производительности труда. Рассчитайте плановый рост средней заработной платы при условии сохранения объема фонда заработной платы на предприятии и сокращения численности персонала.
P5	Компетентностный подход в отборе и аттестации персонала	УК-5-31;УК-5-У1;УК-5-В1;УК-3-31;УК-3-У1;УК-3-В1	1. Факторы, определяющие эффективность человеческого ресурса в бизнесе. 2. Ключевые субъекты инновационного процесса в организации. 3. Отличительные характеристики людей, имеющих ключевое значение в бизнесе 4. Формирование ценностного предложения сотруднику компании. 5. Модель компетенций. Компетенции. - Бизнес-задачи использования модели компетенций - Основные понятия и определения - Компетенции сотрудников - Классификация компетенций - Основные требования к формированию списка компетенций. Количество компетенций. Модель компетенций. Разработка. - Основные требования к Модели компетенций - Проблемы при составлении и использовании - Разработка модели компетенций. Группировка - Техники разработки модели компетенций - Этапы разработки модели компетенций

### 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)

Шкала оценивания практической работы:

Оценка «отлично» - цель и задачи исследования достигнуты, работа выполнена в полном соответствии с требованиями, в работе наглядно проиллюстрированы основные аспекты исследования.

Оценка «хорошо» - цель и задачи исследования достигнуты, работа выполнена с незначительными отклонениями от требований.

Оценка «удовлетворительно» - цель и задачи исследования достигнуты частично, работа выполнена со значительными отклонениями от требований.

Оценка «неудовлетворительно» - цель и задачи исследования не достигнуты, работа выполнена со значительными отклонениями от требований.

Зачет проставляется по результатам трех практических работ студентов, оценка формируется как среднее арифметическое оценок за практические работы.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л1.1	Маслов В. И.	Стратегическое управление персоналом: учебное пособие	Электронная библиотека	Москва: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003
Л1.2	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
Л1.3	Дейнека А. В.	Управление персоналом организации: учебник	Электронная библиотека	Москва: Дашков и К°, 2017

#### 6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
--	---------------------	----------	------------	-------------------

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л2.1	Корсакова А. А., Иванова-Швец Л. Н.	Управление персоналом: учебно-методический комплекс	Электронная библиотека	Москва: Евразийский открытый институт, 2009

### 6.1.3. Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л3.1	Данилова Е. П.	Основы организации труда: учебно-методическое пособие для студентов направления 38.03.03 «Управление персоналом», очной и заочной форм обучения: учебно- методическое пособие	Электронная библиотека	Тюмень: Тюменский государственный университет, 2016

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

Э1	Научная электронная библиотека	<a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>
Э2	Проект HR-Portal	<a href="https://hr-portal.ru/">https://hr-portal.ru/</a>
Э3	Общество кадровиков и специалистов по управлению персоналом	<a href="https://hrliga.com/">https://hrliga.com/</a>
Э4	Центр раскрытия корпоративной информации	<a href="https://www.e-disclosure.ru/">https://www.e-disclosure.ru/</a>

### 6.3 Перечень программного обеспечения

П.1	Лицензии ПО Windows Server CAL ALNG LicSAPk MVL DvcCAL, ПО WinEDUA3 ALNG SubsVL MVL PerUsr и PerUsr
П.2	Win Pro 10 32-bit/64-bit
П.3	Microsoft Office
П.4	LMS Canvas
П.5	MS Teams
П.6	Garant.ru
П.7	Консультант Плюс

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

И.1	Научная электронная библиотека: <a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>
-----	---

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Ауд.	Назначение	Оснащение
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 №3 (Б)		комплект учебной мебели на 44 места для обучающихся, МФУ Xerox VersaLink B7025 с функцией масштабирования текстов и изображений, 8 ПК с доступом к ИТС «Интернет», ЭИОС университета через личный кабинет на платформе LMS Canvas, лицензионные программы MS Office, MS Teams, ESET Antivirus.

## 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Обучение по дисциплине организуется в соответствии с настоящей программой. Работа студентов организуется и контролируется с помощью учебных материалов, размещенных в lms.misis, а также индивидуального опроса студентов во время практических занятий, проведения тестирования, контрольных работ и выполнения домашних заданий. Лекции проводятся с использованием мультимедийных технологий в специально оборудованных аудиториях.