

«

»

“ ”

“ ”

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Управление трудовым коллективом

: 38.04.02

,

:

: 1,

: 2

| | | 2 |
|-----------|---------|----------|
| 1 | () | 3 |
| 2 | | 108 |
| 3 | , . | 48 |
| 4 | , . | 8 |
| 5 | , . | 26 |
| 6 | , . | 0 |
| 7 | , . | 14,5 |
| 8 | , . | 2 |
| 9 | , . | 12 |
| 10 | , . | 60 |
| 11 | (, ,) | |
| 12 | | |

(): 38.04.02

322 30.03.2015 ., : 15.04.2015 .

: 1,

(): 38.04.02

, 6 20.06.2017

, 6 21.06.2017

:

,

:

,

:

.

1.

1.1

| | |
|--|--|
| Компетенция ФГОС: ОК.2 готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения; в части следующих результатов обучения: | |
| 1. | |
| Компетенция ФГОС: ОПК.2 готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия; в части следующих результатов обучения: | |
| 2. | |
| Компетенция ФГОС: ПК.1 способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями; в части следующих результатов обучения: | |
| 3. | |
| Компетенция ФГОС: ПК.2 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию; в части следующих результатов обучения: | |
| 5. | |

2.

2.1

| | | |
|--|---|--|
| | (| |
|--|---|--|

| | | |
|---|--|-----|
| .1. 3 | | |
| 1. организовывать процессы управления персоналом, составлять бюджет их реализации, оценивать результативность | | ; ; |
| .2. 2 | | |
| 2. критерии формирования результативных команд | | ; ; |
| 3. разрабатывать управленческие решения по сплочению коллектива и командообразованию | | ; ; |
| 4. теории командообразования | | ; ; |
| .2. 1 | | |
| 5. решения актуальных бизнес-кейсов; обосновывать управленческие решения; прогнозировать тренды развития текущей ситуации | | ; ; |
| 6. защиты управленческих решений | | ; ; |
| 7. способы предупреждения профессионального выгорания и наращивания стрессоустойчивости | | ; ; |
| .2. 5 | | |

| | | |
|---|---|---|
| 8.инструменты предупреждения сопротивления персонала инновационным решениям | ; | ; |
| 9.подходы к разработке стратегии управления персоналом | ; | ; |

3.

3.1

| | | | | |
|--------|---|---|---|--|
| | , | . | | |
| : 2 | | | | |
| : | | | | |
| 1. | : | 0 | 2 | 2, 4, 5, 7, 9 (). |
| 2. HR- | : | 1 | 2 | 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9 . : , , . |
| : | | | | |
| 3. | : | 2 | 4 | 1, 2, 3, 4, 5, 6 , |

3.2

| | | | | |
|-----|---|---|--|--|
| | , | . | | |
| : 2 | | | | |
| : | | | | |

| | | | | | |
|----|--------|-----|---|------------------|--------------------------------------|
| 1. | " " | 1 | 2 | 1, 2, 3, 4, 5, 6 | , |
| 2. | : | 0,5 | 2 | 1, 2, 5, 6, 9 | - ; ; |
| 3. | : | 0,5 | 4 | 1, 5, 6, 9 | . |
| : | | | | | |
| 4. | | 1 | 4 | 1, 2, 4, 8 | . , (,) , , . |
| : | | | | | |
| 5. | - : | 0,5 | 2 | 2, 7, 9 | . |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---------------------------|---|
| 6. | " | 2 | 4 | 1, 5, 6 | ; |
| 7. | " | 1 | 2 | 1, 2, 5, 6 | ; |
| : | | | | | |
| 8. | " | 2 | 2 | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 | , |
| 9. | " | 1 | 2 | 1, 5, 6, 9 | ; |

| | | | | | |
|-----|---------|---|---|------------|-------------|
| 10. | (: /) | 2 | 2 | 1, 6, 8, 9 | ; / . |
|-----|---------|---|---|------------|-------------|

4.

| | | | | | |
|--|--|---------------|----|---|--|
| | | | | | |
| : 2 | | | | | |
| 1 | | 4, 5, 6, 7, 8 | 30 | 2 | |
| []: , [2017]. - : http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000236100. | | | | | |
| 2 | | 2, 8 | 3 | 2 | |
|); : []: , [2013]. - : http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000180065. | | | | | |
| 3 | | 2, 4 | 9 | 3 | |
| []: , [2017]. - : http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000236100. | | | | | |
| 4 | | 2, 7, 9 | 15 | 4 | |
| - : (3) ; (2) : ; 6 : / . . . ; []: , [2017]. - : http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000236100. | | | | | |
| 5 | | 1, 3, 7 | 3 | 1 | |

[]: - / . . . ;
 . . . - . . . , [2017]. - :
http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000236100. - . . .

5.

(. 5.1).

5.1

| | |
|--|-----------|
| | - |
| | e-mail; ; |
| | e-mail; ; |
| | e-mail; |
| | e-mail; ; |

5.2

| | |
|---|---|
| | |
| 1 | - |
| <p>Краткое описание применения: При решении кейса студент знакомится с ведущими практиками управления персоналом, реализованными на двух предприятиях производственной сферы. Выделяет предпосылки, позволившие организациям выстроить работу с персоналом на современном уровне; оценивает функциональное распределение работ по управлению персоналом; характеризует роль и назначение службы управления персоналом. Выделяет приоритетные задачи в области совершенствования управления персоналом и проектирует алгоритм действий их достижения.</p> | |

| | |
|--|--|
| 2 | |
| <p>Краткое описание применения: Освещение теоретического материала сопровождается анализом возможности реализации теоретических подходов в современной практике управления персоналом. Студенту предлагается оценить возможность использования теоретического знания в реальной производственной деятельности, аргументировать оценки текущей ситуации с организацией работы с персоналом, на основе имеющегося опыта работы или прохождения производственной практики.</p> | |

| | |
|---|--|
| 3 | |
| <p>Краткое описание применения: В ходе лекции студент знакомятся с результатами исследования по выявлению доминирующих трендов в области управления персоналом. Рассуждают о содержательном наполнении ключевых функциональных областей. Обозначают свою позицию о выявленных трендах; а также проектирует исследование, направленное на регулярное выявление трендов (замысел-концепция, средства сбора данных, технологии, эмпирическая база, временные реперные точки). Каждый студент выступает с мини-сообщением.</p> | |

6.

(),

-
15-

ECTS.

. 6.1.

6.1

| | | |
|--|----|-----------------------------|
| | | |
| : 2 | | |
| <i>Лекция:</i> | 10 | 20 |
| <i>Практические занятия:</i> | 20 | 40 |
| <i>Курсовая работа:</i> | 50 | 100 (в состав баллов за КР) |
| / " , [2017]. - [] : http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000236100. - | | |
| <i>Экзамен:</i> | 20 | 40 |
| / " , [2017]. - [] : http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000236100. - | | |

6.2

6.2

| | | | |
|-----------|------------------------------------|---|---|
| | | | |
| | | / | |
| .2 | 1. , , | + | + |
| .2 | 2. , | + | + |
| .1 | 3. - , | + | + |
| .2 | 5. (.) | + | + |

1

7.

1. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2017.— 235 с. — (Учебники для программы МВА). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.

2. Консалтинг персонала: Учебное пособие / О.Л. Чуланова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 164 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) ISBN 978-5-16-010725-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.

3. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 156 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Обложка. КБС) ISBN 978-5-16-009530-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
 4. Оценка персонала в организации/Асалиев, А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г., Косарева Е.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 200 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011050-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
 5. Управление персоналом: деловая карьера: Учебное пособие/С.И. Сотникова, 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 328 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт) ISBN 978-5-369-01455-4, 300 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
-
1. Управление персоналом: теория и практика. Этика деловых отношений : учебно-практическое пособие / [А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова] ; Гос. ун-т упр. ; под ред. А. Я. Кибанова. - М., 2012. - 85, [1] с. : ил., табл. - Загл. обл.: Этика деловых отношений.
 2. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И. А. Иванов [и др.] ; под ред. И. А. Иванова ; Дон. гос. техн. ун-т. - Ростов-на-Дону, 2013. - 146 с. : ил., табл.
 3. Акберов К. Ч. Менеджмент : учебник / К. Ч. Акберов, Б. В. Малозёмов, Т. В. Плюхина ; Моск. ин-т предпринимательства и права (Новосиб. фил.), Новосибир. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, 2015. - 228 с. : ил., табл. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000220180
 4. Борисова А. А. Конкурентоспособность и профильная занятость выпускников вузов: вопросы теории и методологии : монография / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, 2015. - 509 с. : ил. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000222686
 5. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : [учебник по направлению подготовки 080200 - "Менеджмент" (профиль "Производственный менеджмент" / М. В. Лычагин и др. ; под общ. ред. И. С. Межова]. - Новосибирск, 2014. - 701, [1] с. : ил., табл. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000202707. - Парал. тит. л. и огл. англ..
 6. Борисова А. А. Качество подготовки и востребованность специалистов по управлению трудом. Методология и практика исследования : монография / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, 2013. - 282 с. : табл. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000182576
 7. Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 695 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-003671-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
 8. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 143 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-006913-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
 9. Организационное поведение: Учебник / С.Д. Резник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 463 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-010032-6, 500 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
 10. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-009526-4, 500 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.

11. Трудовое право: Учебное пособие/Магницкая Е. В., Евстигнеев Е. Н., Викторова Н. Г. - 2 изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 312 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010671-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
12. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-009563-9, 300 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
13. Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпр. структур: Теория организации, самоорганизации и управления/Под ред. Подлесных В. И. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.: 60х90 1/16. - (Научная мысль) (О) ISBN 978-5-16-009994-1, 12 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
14. Анатомия трудового конфликта: Практическое пособие / В.А. Москвин. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 150 с.: 60х88 1/16. - (Наука). (обложка) ISBN 978-5-905554-68-1, 500 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
15. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О.Г. Туровец, В.Б.Родионов и др.; Под ред. О.Г.Туровца - 3-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 506 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-004331-9, 500 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
16. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 411 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-003931-2, 400 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
17. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт) ISBN 978-5-8199-0631-6, 300 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.

1. ВКК - Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс] : информационный портал. - 2002-2017. - Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>. - Загл. с экрана.
2. ЭБС НГТУ : <http://elibrary.nstu.ru/>
3. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] : справ.-правовая система. – Москва, 1992–2017. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>. – Загл. с экрана.
4. ЭБС «Издательство Лань» : <https://e.lanbook.com/>
5. Гарант [Электронный ресурс] : справ.-правовая система. – Москва, 1990–2017. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>. – Загл. с экрана.
6. ЭБС IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/>
7. ЭБС "Znanium.com" : <http://znanium.com/>
8. :

8.

8.1

1. Сенченко Е. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / Е. В. Сенченко ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2014]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000196122. - Загл. с экрана.

2. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами : учебно-практическое пособие / Гос. ун-т упр. ; [Кибанов А. Я., Коновалова Е. Г., Белова О. Л.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М., 2012. - 82, [1] с. : табл. - Загл. обл.: Управление конфликтами и стрессами.
3. Волченко С. Ю. Бизнес-планирование в сфере управления конфликтами [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / С. Ю. Волченко ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2015]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000215440. - Загл. с экрана.
4. Борисова А. А. Теория и практика кадрового менеджмента [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2013]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000180065. - Загл. с экрана.
5. Работа с командой: психологические возможности. Практикум.: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / В.В. Авдеев. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 152 с.: 60x88 1/16. (обложка) ISBN 978-5-905554-35-3, 300 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
6. Жизненный путь и цикл развития организации: Практическое пособие/М.М.Панов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 98 с.: 60x90 1/16. - (Просто, кратко, быстро) (Обложка) ISBN 978-5-16-010903-9, 600 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php> - Загл. с экрана.
7. Борисова А. А. Управление трудовым коллективом [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / А. А. Борисова ; Новосиб. гос. техн. ун-т. - Новосибирск, [2017]. - Режим доступа: http://elibrary.nstu.ru/source?bib_id=vtls000236100. - Загл. с экрана.

8.2

1 Microsoft Windows

2 Microsoft Office

9.

-

| | | |
|---|-----------|---|
| | | |
| 1 | (-) , , | , |

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новосибирский государственный технический университет»

Кафедра менеджмента

“УТВЕРЖДАЮ”
ДЕКАН ФБ
д.э.н., профессор М.В. Хайруллина
“ ____ ” _____ ____ г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Управление трудовым коллективом

Образовательная программа: 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа:
Производственный менеджмент

1. Обобщенная структура фонда оценочных средств учебной дисциплины

Обобщенная структура фонда оценочных средств по дисциплине Управление трудовым коллективом приведена в Таблице.

Таблица

| Формируемые компетенции | Показатели сформированности компетенций (знания, умения, навыки) | Темы | Этапы оценки компетенций | |
|--|--|--|---|---|
| | | | Мероприятия текущего контроля (курсовой проект, РГЗ(Р) и др.) | Промежуточная аттестация (экзамен, зачет) |
| ОК.2 готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения | у1. уметь анализировать сильные и слабые стороны решения, взвешивать и оценивать возможности и угрозы, быть стрессоустойчивым, нести ответственность за принятые решения | HR-тренды: результаты эмпирических исследований Актуальные вопросы управления персоналом: семинар Введение в предмет: методологические особенности курса Командообразование: истоки зарождения технологий и современные методы Партнерские отношения на рабочем месте: упущенная выгода-рост производительности труда Тренды в управлении персоналом: обзор книжных новинок Тренинг "Знакомство и определение профессиональных интересов" | Курсовая работа, глава 1-3 | Экзамен, вопросы 1-3 |
| ОПК.2 готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия | з2. знать принципы, методы, инструменты командообразования и технологии работы в команде | Введение в предмет: методологические особенности курса Командообразование: истоки зарождения технологий и современные методы Партнерские отношения на рабочем месте: упущенная выгода-рост производительности труда Тренинг "Знакомство и определение профессиональных интересов" Формирование команды на основе ролевой палитры участников | Курсовая работа, глава 1-3 | Экзамен, вопросы 4-6; 12, 16 |
| ПК.1/ОУ способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями | у3. уметь организовывать производственно-хозяйственную, коммерческую и другие виды деятельности организации | HR-тренды: результаты эмпирических исследований Командообразование: истоки зарождения технологий и современные методы Тренды в управлении персоналом: обзор книжных новинок | Курсовая работа, глава 1-3 | Экзамен, вопросы 7-16 |
| ПК.2/ОУ способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и | з5. знать концептуальные подходы к управлению процессом стратегических изменений и создания инноваций, методы | HR-тренды: результаты эмпирических исследований Введение в предмет: методологические особенности курса Тренды в управлении персоналом: обзор книжных новинок Формирование команды на основе ролевой палитры | Курсовая работа, глава 1-3 | Экзамен, вопросы 8-16 |

| | | | | |
|----------------------------|--|------------|--|--|
| обеспечивать их реализацию | управления организационными изменениями в рабочих коллективах (в том числе при внедрении новой техники и технологий) | участников | | |
|----------------------------|--|------------|--|--|

2. Методика оценки этапов формирования компетенций в рамках дисциплины.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в 2 семестре - в форме экзамена, который направлен на оценку сформированности компетенций ОК.2, ОПК.2, ПК.1/ОУ, ПК.2/ОУ.

Кроме того, сформированность компетенций проверяется при проведении мероприятий текущего контроля, указанных в таблице раздела 1.

В 2 семестре обязательным этапом текущей аттестации является курсовая работа. Требования к выполнению курсовой работы, состав и правила оценки сформулированы в паспорте курсовой работы.

Общие правила выставления оценки по дисциплине определяются балльно-рейтинговой системой, приведенной в рабочей программе учебной дисциплины.

На основании приведенных далее критериев можно сделать общий вывод о сформированности компетенций ОК.2, ОПК.2, ПК.1/ОУ, ПК.2/ОУ, за которые отвечает дисциплина, на разных уровнях.

Общая характеристика уровней освоения компетенций.

Ниже порогового. Уровень выполнения работ не отвечает большинству основных требований, теоретическое содержание курса освоено частично, пробелы могут носить существенный характер, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы не достаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнены или выполнены с существенными ошибками.

Пороговый. Уровень выполнения работ отвечает большинству основных требований, теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

Базовый. Уровень выполнения работ отвечает всем основным требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

Продвинутый. Уровень выполнения работ отвечает всем требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

Паспорт экзамена

по дисциплине «Управление трудовым коллективом», 2 семестр

1. Методика оценки

Экзамен проводится в устной (письменной) форме, по билетам (тестам). Билет формируется по следующему правилу: первый вопрос выбирается из диапазона вопросов 1-8, второй вопрос из диапазона вопросов 9-16 (список вопросов приведен ниже). В ходе экзамена преподаватель вправе задавать студенту дополнительные вопросы из общего перечня (п. 4).

Получив билет, студент имеет право на подготовку к устному ответу в течение 30 минут.

Форма экзаменационного билета

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Факультет ФБ

Билет № 1

к экзамену по дисциплине «Управление трудовым коллективом»

1. Этапы формирования концепций управления персоналом
2. Принципы оценки управления персоналом

Утверждаю: зав. кафедрой _____ должность, ФИО
(подпись) _____ (дата)

2. Критерии оценки

Таблица - Критерии оценки выполнения работы

| Критерии оценки | Уровень сформированности компетенций | Диапазон баллов |
|---|--------------------------------------|-----------------|
| Теоретический материал освоен глубоко и в полном объеме. На все два вопроса экзаменационного билета студент ответил правильно и емко, продемонстрировал уверенное владение материалом по всем дополнительным вопросам, заданным членами государственной экзаменационной комиссии. | Продвинутый | 87-100 |
| Теоретический материал освоен на базовом уровне. | Базовый | 73-86 |

| | | |
|---|-----------------|-------|
| Студент правильно и полно ответил на два вопроса экзаменационного билета, но испытывал затруднения при ответе на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии. | | |
| Теоретический материал освоен на уровне общего представления. Студент недостаточно полно ответил на один из двух вопросов экзаменационного билета, допустил ряд существенных неточностей и испытывал серьезные затруднения при ответе на дополнительные вопросы членов государственной экзаменационной комиссии | Пороговый | 50-72 |
| Студент продемонстрировал незнание значительной части теоретического материала и правильно, но не полно ответил только на один вопрос экзаменационного билета. | Ниже порогового | 0-50 |

3. Шкала оценки

Итоговая оценка по экзамену выставляется по 100-балльной шкале, по буквенной шкале ECTS и в традиционной форме (в соответствии с действующим **Положением о балльно-рейтинговой системе оценки достижений студентов НГТУ**).

4. Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление трудовым коллективом»

1. Этапы формирования концепций управления персоналом.
2. Ключевые области специализации теории и практики управления персоналом.
3. Тенденции и предпосылки трансформации практики управления персоналом .
4. Теории командообразования: истоки зарождения и постулаты.
5. Теория М.Белбина: разработка, суть и использование.
6. Этапы принятия кадровых решений.
7. Роли и назначение службы управления персоналом.
8. Оценка персонала: назначение в организации.
9. Принципы оценки управления персоналом.
10. Аутстаффинг и аутсорсинг персонала.
11. Лизинг персонала.
12. Современные технологии кадрового консалтинга.
13. Тимбилдинг – тренинг: сущность, формы и содержание.
14. Эффективная управленческая команда.
15. Технологии маркетинга персонала.
16. Определение типа, силы и направленности мотивации сотрудников.

**Паспорт
курсовой работы**

по дисциплине «Управление трудовым коллективом», 2 семестр

1. Методика оценки.

Курсовая работа – это форма организации учебно-исследовательской деятельности студента. Ее основное назначение – развитие познавательной самостоятельности специалиста, его умений приобретать, расширять, углублять, перерабатывать, осмысливать приобретаемые теоретические профессиональные знания и умения соотносить их с реальной практикой управления. Курсовая работа по содержанию является аналитической. Назначение предусмотренных программой курсовых работ состоит в том, чтобы приобщить студентов к усвоению основ совершенствования организации и управления трудовой деятельностью на предприятиях, посредством приложения теоретических знаний к реальной практике, а именно: развитие и закрепление умений раскрыть, операционализировать функцию управления трудом для уровня предприятия, обосновать способы и средства разрешения практической проблемы, провести оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий. Назначение курсовой работы в том, чтобы студент мог продемонстрировать следующее:

- знание современной литературы (в т.ч. периодической) по курсу;
- умение отыскивать научную литературу по избранной теме;
- способность выделить и обосновать практическую проблему;
- умение определить и сравнить различные точки зрения разных авторов по предлагаемым способам решения выбранной проблемы;
- способность сгенерировать собственное мнение по теоретическим и прикладным аспектам рассматриваемой темы;
- умение провести аргументирование собственной точки зрения;
- умение письменно изложить результаты своей работы (особое требование к корректности цитирования и ссылок на первичные источники).

Содержание основных структурных элементов курсовой работы

В структуру курсовой работы включены следующие разделы:

- Введение;
- Основная часть (как правило, состоящая из трех глав);
- Заключение;
- Приложения;
- Список используемой литературы.

Рассмотрим содержание и основные ключевые моменты каждого из разделов.

Введение представляет краткую «презентацию» выполненной работы. Отражает замысел исследователя и раскрывает последовательность действий по решению практической проблемы для предприятия. Введение в кратком виде должно отражать содержание всей работы. Введение пишется на протяжении всей работы над исследованием. С введения начинается выполнение курсовой работы, (прописывается в общих чертах структура работы), и введением же заканчивается – дополняется полученными в ходе написания курсовой работы материалами, сверяя соответствие написанной уже работы с прописанными во введении методологическими положениями, оттачиваются формулировки последних. Введение не должно быть слишком объемным (вполне достаточно 2-3 страницы).

Основные ключевые разделы введения:

- *актуальность постановки темы*. Данный раздел содержит краткий ответ на вопросы:

Почему на современных предприятиях возникает та или иная проблема в области управления персоналом? Чем обусловлена необходимость ее разрешения? Можно отразить статистические и расчетные данные, показывающие потери предприятия вследствие существования проблем. Таким образом, автор должен показать, что обращение к выбранной им теме, соотносённой с практической проблемой, в рамках которой она исследуется, важно для настоящего времени. Важность может быть разноплановой – для науки, для практики, лично для автора. Основная задача состоит в том, чтобы убедительно, аргументировано доказать насущную потребность в раскрытии данной темы. Обоснование актуальности не должно быть пространным и многословным (как правило, для обоснования актуальности достаточно 1-2 абзаца).

- практическая проблема на конкретном практическом объекте исследования – предприятии. Проблема отражает некое противоречие в системе управления предприятия, которое несет существенные негативные последствия для предприятия. В описании проблемы необходимо указать последствия существования этой проблемы на предприятии и показать, какие изменения могут способствовать устранению, нивелированию значимости последствий. Например, тема исследования: Регулирование

текущей кадровой. Практическая проблема: излишний внутрифирменный оборот связанный с нежелательной заменой персонала обходится предприятию (по данным кадровой службы) в пятьсот тысяч рублей ежегодно. Высокая текучесть кадров способствует вымыванию профессионального потенциала предприятия, т.к. основную долю увольняемых по причинам текучести составляют работники с трудовым стажем на предприятии 2-3 года (при такой ситуации, молодые специалисты используют предприятие как платформу для приобретения профессионального опыта, а, обучившись, с легкостью переходят к другим работодателям).

- *объект исследования*. Формулировка проблемы влечёт за собой выбор конкретного объекта исследования – предприятия, на котором проводится исследование.

- *цель курсовой работы*. Поиск ответа на вопрос, который задан в обозначенной проблеме. представляет собой формулировку цели курсовой работы. Она должна быть краткой и четкой. Ее назначение – определить стратегию и *конечный результат* курсовой работы. Цель выступает, как предвидение результата исследования всегда формулируется в позитивной форме, обычно с помощью активных глаголов – «разработать», «выявить», «обосновать», «определить» и др.

Например, разработать комплекс мероприятий по устранению недостатков и совершенствованию процедур кадрового обеспечения на предприятии ЗАО «Писаревский хлеб», способствующих снижению текучести персонала.

- *задачи курсовой работы*. При формулировке задач необходимо соблюдать правило: каждая задача при своем решении продвигает исследование к намеченной цели, в сумме же своей задачи должны ей соответствовать. Совокупность задач отражает логику и последовательность действий исследователя при написании курсовой работы.

Например, 1) Провести обзор теоретических представлений о развитии подходов к кадровому обеспечению предприятия.

2) Провести сравнительный анализ методик по диагностики экономических потерь предприятия вследствие текучести кадров.

3) Разработать и обосновать средства сбора исходной информации с объекта исследования, позволяющие зафиксировать:

а) потери предприятия;

б) недостатки в организации процедур кадрового обеспечения.

4) Предложить мероприятия с обоснованием ресурсного обеспечения для их реализации.

5) Оценить экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий.

Предмет исследования – это те наиболее значимые с практической или теоретической точки зрения свойства, стороны, особенности объекта, которые подлежат непосредственному изучению. Как правило, предмет

Задачи должны быть сформулированы определённо и чётко в терминах проводимого исследования. Их формулировки могут соответствовать названиям глав и отдельных параграфов в курсовой работе. Перечисление задач должно помочь понять логику работы и последовательность действий в ходе достижения цели.

Объектом может быть конкретный реальный вид трудовой деятельности на примере субъектов труда:

– социальная группа (на реальном предприятии – это бригада, трудовой коллектив, реальная профессиональная группа с определенным видом трудовой деятельности);

– в студенческих: группе или потоке, изучаемых в процессе профессионализации.

Курсовая работа должна:

а) быть актуальной, соответствовать современному уровню развития теории и практики управления трудом на предприятии;

б) носить научно-исследовательский характер и представлять экспериментальную работу студента;

в) отражать добросовестность студента в проведении научного исследования, оформлении его результатов, защите курсовой работы.

Основой постановки проблемы изложенной в первой главе курсовой работы, является чтение и реферирование литературы по избранной теме в рамках изучаемой дисциплины. Теоретический обзор подкрепляется материалом второй и третьей главы, в которых изложена эмпирическая информация. Это могут быть личные наблюдения студента: тестирование, анкетирование, включенное наблюдение, изучение статистических материалов.

2. Критерии оценки.

Курсовая работа должна соответствовать следующим требованиям:

1. Четкость выделения предмета разработки (анализа).

2. Четкость формулировки цели и задач работы.

3. Пригодность и состоятельность методов анализа.

4. Аргументированность результатов работы, выводов.

5. Мера самостоятельности работы и личный вклад.

6. Умение подчеркнуть теоретическую и практическую значимости.

7. Форма преподнесения доклада (речь, манера) и ответов на вопросы (точность, полнота,

уверенность), профессиональный язык.

8. Краткость доклада и ответов на вопросы.

- Курсовая работа считается **не выполненной**, если выполнены не все части курсовой работы, допущены грубые ошибки в расчетах и смысловой логике решения управленческой задачи, Рекомендации в адрес аппарата управления не обоснованы, оценка составляет 0-50 баллов.
- Работа считается выполненной **на пороговом** уровне, если части работы выполнены формально: допущены неточности в решении и не даны аргументированные рекомендации, оценка составляет 51-72 балла.
- Работа считается выполненной **на базовом** уровне, если части работы задачи решены в полном объеме, разработаны рекомендации, но допущены неточности в их обосновании, оценка составляет 73-86 баллов.
- Работа считается выполненной **на продвинутом** уровне, если расчеты проведены верно, даны аргументированные рекомендации, оценка составляет 87-100 баллов.

Шкала оценки.

В общей оценке по дисциплине баллы за работы учитываются в соответствии с правилами балльно-рейтинговой системы, приведенными в рабочей программе дисциплины.

3. Примерный перечень тем курсового проекта (работы).

1. Формирование и регулирование системы оплаты труда на предприятии.
2. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.
3. Совершенствование организации труда на предприятии.
4. Производственный травматизм, его основные причины и меры по предупреждению. Социальные и экономические последствия производственного травматизма.
5. Анализ использования рабочего времени: выявление масштабов и причин прямых потерь и нерациональных затрат рабочего времени.
6. Анализ структуры кадров, соответствия их состава потребностям производства, его значение для развития кадрового потенциала организации.
7. Затраты организации на персонал, их структура и оценка их эффективности.
8. Резервы роста производительности труда на предприятии и их оценка.
9. Совершенствование структуры и расстановки кадров на предприятии.
10. Оценка качества трудовой жизни работников предприятия.
11. Социальная защита работников и социально-трудовые отношения в организации.
12. Совершенствование взаимоотношений в трудовом коллективе.
13. Диагностика и совершенствование социально-психологического климата коллектива.
14. Организация аудита в социально-трудовой сфере.
15. Планирование и регулирование затрат на рабочую силу.
16. Функционально-стоимостной анализ в социально-трудовой сфере.
17. Анализ рынка труда по профессиям...
18. Инновационная готовность персонала организации: диагностика и пути повышения.
19. Готовность персонала к инновационным изменениям предприятия.
20. Качество кадрового ресурса промышленного предприятия.
21. Технологии роста эффективности деятельности на основе теорий командообразований.
22. Тренды трансформации практик управления персоналом: предпосылки и вектора.
23. Разработка стратегии управления персоналом.

5. Перечень вопросов к защите курсового проекта (работы).

1. Обоснование состоятельности управленческой проблемы на рассматриваемом предприятии.
2. Доказательство экономических затрат вследствие наличия управленческой проблемы.
3. Обоснование мер управленческого воздействия.

ТЕСТ БЕЛБИНА

состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3м или 4м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

БЛОК 1. ЧТО Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ КОМАНДЕ:

| | | |
|----|--|---|
| 10 | | Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности |
| 11 | | Я легко кооперируюсь с людьми разных типов |
| 12 | | Один из моих главных активов - продуцировать новые идеи |
| 13 | | Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей |
| 14 | | Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца |
| 15 | | Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли |
| 16 | | Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно |
| 17 | | Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости |

БЛОК 2. ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ:

| | | |
|----|--|---|
| 20 | | Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы |
| 21 | | Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена |
| 22 | | Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить |
| 23 | | Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом |
| 24 | | Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно |
| 25 | | Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы |
| 26 | | У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг |
| 27 | | Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено |

БЛОК 3. КОГДА Я РАБОТАЮ С ДРУГИМИ НАД ПРОЕКТОМ:

| | | |
|----|--|--|
| 30 | | Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления |
| 31 | | Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности |
| 32 | | Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения |
| 33 | | От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального |
| 34 | | Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем |
| 35 | | Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения |
| 36 | | Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений |
| 37 | | На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы |

БЛОК 4. МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕС К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ:

| | | |
|----|--|--|
| 40 | | Я искренне желаю узнать моих коллег получше |
| 41 | | Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве |
| 42 | | Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения |
| 43 | | Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана |
| 44 | | Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы |
| 45 | | Я стремлюсь все что я делаю доводить до совершенства |
| 46 | | Я готов использовать контакты вне группы |
| 47 | | Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений |

БЛОК 5. Я ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО:

| | | |
|----|--|--|
| 50 | | Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности |
| 51 | | Мне интересно находить практические пути решения проблемы |
| 52 | | Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе |
| 53 | | Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения |
| 54 | | Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое |
| 55 | | Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий |
| 56 | | Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию |
| 57 | | Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение |

БЛОК 6. КОГДА ЗАДАНИЕ ТРУДНОЕ И НЕЗНАКОМОЕ:

| | | |
|----|--|--|
| 60 | | Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой |
| 61 | | Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме |
| 62 | | Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы |
| 63 | | Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания |
| 64 | | Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие |
| 65 | | Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели |
| 66 | | Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует |
| 67 | | Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы |

БЛОК 7. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ В ГРУППАХ:

| | | |
|----|--|--|
| 70 | | Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают) |
| 71 | | Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию |
| 72 | | Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке |
| 73 | | Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес |
| 74 | | Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели |
| 75 | | Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе |
| 76 | | Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить |
| 77 | | Я затрудняюсь выразить собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству |

ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

| | Реализатор | Координатор | Творец | Генератор идей | Исследователь | Эксперт | Дипломат | Исполнитель |
|--------|------------|-------------|--------|----------------|---------------|---------|----------|-------------|
| 1 блок | 16 | 13 | 15 | 12 | 10 | 17 | 11 | 14 |
| 2 блок | 20 | 21 | 24 | 26 | 22 | 23 | 25 | 27 |
| 3 блок | 37 | 30 | 32 | 33 | 35 | 36 | 34 | 31 |
| 4 блок | 43 | 47 | 41 | 44 | 46 | 42 | 40 | 45 |
| 5 блок | 51 | 55 | 53 | 57 | 54 | 50 | 52 | 56 |
| 6 блок | 65 | 62 | 66 | 60 | 67 | 64 | 61 | 63 |
| 7 блок | 74 | 76 | 70 | 75 | 73 | 71 | 77 | 72 |
| Итого | | | | | | | | |

РЕАЛИЗАТОР

Характеристика. *Реализаторам* присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени *Реализаторы* являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Функциональность. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. *Реализаторы*, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие *Реализаторы* часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Отличительной чертой *Координаторов* является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, *Координатор* охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Функциональность. Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях *Координаторы* могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с *Творцами*.

ТВОРЕЦ

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель - победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Функционирование. Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. *Творцы* способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ

Характеристика. *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Функциональность. Основная функция *Генераторов идей* - создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов идей* в одной компании может привести к контр-продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬ

Характеристика. *Исследователи* - часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Функциональность. Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

ЭКСПЕРТ

Характеристика. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть пронизательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. *Эксперты* редко ошибаются.

Функциональность. *Эксперты* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Эксперты* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие *Эксперты* занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для *Экспертов*, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Функциональность. Роль *Дипломатов* состоит в предотвращении межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

ИСПОЛНИТЕЛЬ

Характеристика. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

Функциональность. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

СПЕЦИАЛИСТ

Характеристика. Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

Функциональность. *Специалисты* играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редким навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

РОЛИ В КОМАНДЕ ПО БЕЛБИНУ.

| Роли и описание вклада в работу команды | Возможные слабости |
|--|---|
| Генератор идей: креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы. | Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией. |
| Исследователь: экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты. | Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм. |
| Координатор: зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия. | Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу. |
| Творец: поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий. | Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей. |

| | |
|---|--|
| Эксперт: рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку. | Недостаток напористости, неумение воодушевлять других. |
| Дипломат: сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения. | Нерешительность в спорных ситуациях. |
| Реализатор: дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия. | Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности. |
| Исполнитель: старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя. | Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия. |
| Специалист: целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам. | Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела. |

НЕСОВЕРШЕННЫЕ ЛЮДИ МОГУТ СОЗДАТЬ СОВЕРШЕННУЮ КОМАНДУ.

| Термин | Возможная должность | Личные характеристики | Роль в команде и вклад в эффективную работу группы | Имеющиеся недостатки |
|----------------|--------------------------------------|---|---|--|
| Реализатор | Оптовый торговый агент | Консервативный, дисциплинированный, надежный | Организованность. Превращение планов и идей в практические действия | Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности |
| Координатор | Председатель правления | Зрелый, уверенный, верящий в дело | Объяснять цели и приоритеты. Мотивировать коллег. Продвижение при принятии решений. | Недостаток креативности и гибкости ума |
| Творец | Менеджер среднего звена | Взвинченный, динамичный, преуспевающий | Подвергать сомнению и оспаривать. Оказывать давления. Искать обходные пути. | Склонен к провокации, легко вспыльчив |
| Генератор идей | Основатель компании | Умный, с развитым мышлением, неординарный | Создавать оригинальные идеи. Решать сложные проблемы. | Не достаточно гибок в общении и в управлении людьми |
| Исследователь | Начальник отдела поставок | Экстраверт, любознательный энтузиаст, общительный | Использовать новые возможности. Развивать контакты. Проводить переговоры. | Теряет интерес, как только проходит энтузиазм |
| Эксперт | Эксперт | Рассудительный, умный, сдержанный | Видеть все варианты. Анализировать. Проводить тщательную оценку. | Недостаток энергии и способности воодушевлять других |
| Дипломат | Менеджер по связям с общественностью | Общительный, доброжелательный, восприимчивый | Слушать, строить, Предотвращать трения. Находить подход к трудным | Нерешителен в «скольких» ситуациях |

| | | | | |
|-------------|------------------------|---------------------------------------|--|--|
| | | | людям. | |
| Исполнитель | Старший торговый агент | Старательный, щепетливый, равнодушный | Находить ошибки, упущения и оплошности. Концентрироваться на целях самому и помогать это сделать другим. | Имеет склонность к чрезмерным волнениям, не охотно делегирует. |

Партнерские отношения на рабочем месте: упущенная выгода-рост производительности труда

Исходная ситуация: в сети салонов продаж неоднократно фиксируются случаи конфликтных ситуаций между сотрудниками, находящимися в партнерских отношениях. За последние полгода произошли два крупных конфликта в элементах рукоприкладства непосредственно в салоне, в т.ч. и в присутствии клиентов.

Сложившаяся ситуация порочит репутацию торговой сети и обуславливает упущенную выгоду. Перед директором по управлению персоналом поставлена задача урегулировать сложившуюся ситуацию и создать условия, препятствующие установлению партнерских отношений на рабочем месте. Доводы директора об ошибочности такого решения, аргументация данными о положительной связи между ростом производительности труда и семенным положением сотрудников, а также противозаконности запрета – не были услышаны.

Вопросы для обсуждения:

- 1) Приведите доводы в пользу наличия/ отсутствия партнерских отношений на рабочем месте.
- 2) Выделите возможные недостатки в реализации управленческих бизнес-процессов при наличии «тесных» отношений между сотрудниками.
- 3) Перечислите локальные нормативные акты, регламентирующие трудовое поведение сотрудников на рабочем месте.

Задание: в рамках существующих регламентов трудового законодательства обосновать приемлемые управленческие решения. Разработайте алгоритм реализации управленческого решения с обоснованием необходимого документального обеспечения.

Термины – подсказки: кодекс корпоративного поведения; трудовой договор; положение об оплате труда; ключевые показатели деятельности; психолог; коуч; ротация; перевод.

Семинар: Актуальные вопросы управления персоналом

Цель семинара – знакомство с современными тенденциями развития управления персоналом и формирование навыка отбора и анализа научных публикаций

В ходе подготовки к семинару (самостоятельная работа) обучающийся:

- знакомится с научной периодикой по управлению персоналом (за последние 3 года) и проводит подбор научных статей по теме курсового исследования;

- анализирует содержание отобранных статей (не менее 2) на предмет: формулировки проблематики исследования; аргументации ее актуальности; методология исследования; формирования и обоснования эмпирической базы; доказательности и аргументации полученных результатов.

На семинаре обучающийся излагает в кратком выступлении итоги анализа выбранных статей. В выступлении должны быть отражены подходы автора статьи к постановке проблемы, обоснованию актуальности, указаны те результаты исследования или гипотезы, которые могут послужить импульсом для проведения собственного исследования. Выступление должно носить не описательный характер, а аналитически-дискуссионный.

Оценка результативности выполнения задания:

Задание считается не выполненным, если студент не представил анализ выбранных статей и презентацию. В этом случае студент не получает баллы за занятие.

Задание считается выполненным на пороговом уровне, если в представленном анализе не раскрыты в полной мере все существенные элементы, отраженные в задании, а также отсутствует презентация, оценка за выполнение задания может составлять от 51 до 72 баллов.

Задание считается выполненным на базовом уровне, если в представленном анализе раскрыты в полной мере все существенные элементы, отраженные в задании, имеется презентация, но допущены неточности в обосновании выводов, оценка за выполнение задания может составлять от 73 до 86 баллов.

Задание считается выполненным на продвинутом уровне, если в представленном анализе раскрыты в полной мере все существенные элементы, отраженные в задании, имеется презентация, обучающийся аргументировано представляет результаты анализа и обосновывает выводы, оценка за выполнение задания может составлять от 87 до 100 баллов.

Семинар: Тренды в управлении персоналом: обзор книжных новинок

Цель семинара – знакомство с современными тенденциями развития управления персоналом и формирование навыка отбора и анализа книжных публикаций.

- В ходе подготовки к семинару (самостоятельная работа) обучающийся:
- знакомится с научными новинками по управлению персоналом (за последние 3 года) и проводит тематический подбор книжных изданий по основным тематическим разделам (не менее трех разделов). Критерии формирования разделов студент выбирает и обосновывает самостоятельно;
 - анализирует содержание отобранных новинок (не менее 2 в каждом разделе) на предмет: ключевой тематики, замысла, методических средств, актуальности.
 - выбирает две книги из разделов и составляет полный конспект книги.

На семинаре обучающийся излагает в кратком выступлении итоги анализа выбранных публикаций. В выступлении должны быть отражены основные тематические направления развития науки управление трудовым коллективом, дана оценка насыщенности формирования направления, показаны тенденции, которые формируются в русле одной темы разными авторами. На занятии происходит обмен конспектами книги.

Оценка результативности выполнения задания:

Задание считается не выполненным, если студент не представил анализ выбранных научных публикаций и презентацию. В этом случае студент не получает баллы за занятие.

Задание считается выполненным на пороговом уровне, если в представленном анализе не раскрыты в полной мере все существенные элементы, отраженные в задании, а также отсутствует презентация, оценка за выполнение задания может составлять от 51 до 72 баллов.

Задание считается выполненным на базовом уровне, если в представленном анализе раскрыты в полной мере все существенные элементы, отраженные в задании, имеется презентация, но допущены неточности в обосновании выводов, оценка за выполнение задания может составлять от 73 до 86 баллов.

Задание считается выполненным на продвинутом уровне, если в представленном анализе раскрыты в полной мере все существенные элементы, отраженные в задании, имеется презентация, обучающий аргументировано представляет результаты анализа и обосновывает выводы, оценка за выполнение задания может составлять от 87 до 100 баллов.

HR-тренды: результаты эмпирических исследований

В ходе лекции обучающиеся знакомятся с результатами исследования по выявлению доминирующих трендов в области управления персоналом. Анализируют способы проведения исследования: построение концепции, формирование выборки, средства сбора информации. Обозначают предпосылки доминирования тех или иных трендов, рассуждают о содержательном наполнении ключевых функциональных областей.

Задание: просмотрите презентацию HR-тренды, ответьте на вопросы, предложенные к обсуждению.

Ключевые темы для обсуждения на лекции

1. Обозначьте эмпирическую базу исследования.
2. Являются ли эти данные репрезентативными? Какие доводы вы можете привести в подтверждении своих выводов?
3. Какие ключевые тренды в управлении персоналом выявлены? Представьте сущностное содержание каждого тренда.
4. Обозначьте предпосылки, которые привели к доминированию именно этого функционала:
 - обучение и развитие;
 - управление талантами, поиск лидеров;
 - бизнес-аналитика HR и управление данными;
 - трансформация организационной структуры и содержания функционала службы управления персоналом;
 - диверсификация и управление рабочей силой;
 - управление корпоративной культурой и вовлеченностью персонала.
5. Выделите направления трансформации традиционных функциональных областей.

В завершении лекции каждый студент выступает с мини-сообщением в котором обозначает и обосновывает свою позицию о выявленных трендах; а также проектирует исследование, направленное на регулярное выявление трендов (замысел-концепция, средства сбора данных, технологии, эмпирическая база, временные реперные точки).

Тренинг «Знакомство и определение профессиональных интересов»

Цели занятия:

Знакомство обучающихся друг с другом и с преподавателем; налаживание эмоционального контакта и поддержание групповой сплоченности.

Первичная диагностика профессиональных интересов обучающихся и рефлексия ресурсной готовности реализации в деятельности.

Выделение ожиданий обучающихся от курса «Управление трудовым коллективом».

Ход занятия. В структуру занятия включены следующие последовательно реализуемые элементы.

1. *Интервью собеседника о ведущих свойствах и качествах личности, желаемой области профессиональной реализации, а также оценка готовности собеседника трудоустроиться по выбранной должностной позиции.* Работа проводится в парах. На выполнение задания в паре отводится десять минут (на проведение двух интервью).

Задание: необходимо собрать информацию о вашем собеседнике, отражающую:

- его значимые профессиональные и личностные качества;
- желаемой траектории профессионального развития;
- линии карьерного роста и продвижения в профессиональной области деятельности и стратегические цели;
- критерии результативности профессиональной карьеры (по самооценке);
- предпринятых действиях по наращиванию профессионального потенциала;
- планируемых мероприятиях и необходимом ресурсном обеспечении, позволяющим обеспечить реализацию стратегических целей.

По прошествии десяти минут каждый из участников представляет группе обучающихся развернутую информацию о собеседнике. Ведется временная фиксация всех этапов работы. Результаты задания о выделении индивидуальных профессиональных намерений группируются и выносятся на обсуждение о палитре профреализации обучающихся направления «Менеджмент».

Вопросы для обсуждения:

Организация работы в парах. 1. Удалось ли выдержать временные регламенты? 2. Какие причины не позволили уложиться в обозначенные в задании временные отрезки? 3. Выделяется ли связь между объемом

полученной в ходе интервью информации и количеством затраченного времени? 4. В каком соотношении временных затрат находятся процессы сбора, обработки и представления результатов? Какие выводы из этого можно сделать?

Содержательная рефлексия. 1. Удалось ли Вам составить представление о профессиональных предпочтениях и интересах собеседника? 2. Выявить его сильные и слабые стороны? 3. Оценить меру реализуемости намерений? 4. На какие вопросы было сложно получить ответы? 5. Какие факторы препятствовали полноте сбора информации? 6. Что необходимо включить в процесс интервьюирования, чтобы повысить полноту и достоверность информации? Совпадает ли информация, которую вы озвучили собеседнику, с тем, что он транслировал после ее обработки? Если произошло искажение, то почему и в каком направлении? Что являлось самым сложным в получении необходимого знания?

2. *Экспресс-тестирование «Групповые предпочтения и профессиональные интересы группы».* Техника позволяет выявить интерес участников к курсу и обозначить приоритетные темы для детального изучения.

Для проведения занятия используются заранее подготовленные карточки, на которых крупно написаны основные темы курса (в расширенном варианте) из списка, обозначенного ниже. Эти карточки имитируют названия островов в «гавани» курса Управление трудовым коллективом.

Список основных тем курса:

- Эмоциональный интеллект: инструменты управления поведением сотрудников.
- Процессы управления персоналом: найм, отбор, адаптация, обучение и высвобождение.
- Стратегия управления персоналом.
- Система оплаты труда, ориентированная на рост результативности персонала.
- Мотивация персонала: каким образом стимулировать рост продуктивности и трудовой отдачи.
- Конфликты в трудовом коллективе: способы предотвращения и управления.
- Новые способы и технологии поиска кандидатов и сбора информации о профессиональной пригодности.
- Воронка профессионального отбора: считаем экономическую отдачу инвестиций в поиск персонала.
- Конфликт интересов сотрудников разных поколенческих групп: способы взаимодействия и управления.

- Нематериальная мотивация сотрудников: способы разработки и внедрения.
- Возращивание талантов.
- Формирование вовлеченности персонала.
- Традиционный отбор кадров и Executive search.
- Статистика и аналитика в планировании персонала и работе с ним.
- Защита сотрудников от перегрузки производственными заданиями и информацией.
- Использование цифровых технологий в работе HR-служб.
- Использование инструментов маркетинга в работе HR-служб.
- Геймификация во всех областях работы с персоналом.
- Формирование вовлеченности персонала.
- Эффективность процессов управления персоналом: способы диагностики.
- Digital–технологии в управлении персоналом.
- Международная практика управления персоналом.

Один свободный остров без названия (его имя определяет участник самостоятельно, в том случае, если приведенного перечня «островов» не достаточно). Преподаватель, раскладывая на полу карточки, громко называет имена островов, затем просит членов группы заселить архипелаг. Каждому участнику можно выбрать только один остров (количество жителей острова не ограничено).

Подведение итогов, позволяет определить предпочтения и интересы участников, убрать острова, которые не представляли интереса для участников. Таким образом формируется маршрут круиза.

Затем «жители» каждого острова группируются и в границах своих «землевладений», рассказывают о причинах, побудивших их заселить именно этот остров, отвечают на вопросы любопытствующих соседей. Подводится статистика выборов: какие курсы выбраны, какие, напротив, остались без внимания; анализируется частота выборов тех или иных тем.

В заключении ведущий проходит все острова по маршруту (желательно в логической последовательности изучения курса), кратко раскрывая ключевые вопросы темы и возможные методические средства, которые можно освоить в этой теме. Таким образом, преподаватель делает анонс программы курса. Затем

Вопросы для обсуждения: 1. Если бы у вас была возможность выбора второго дополнительного выбора, какой остров вы бы выбрали и почему? 2. Какими факторами можно объяснить статистику выборов? 3. Какие дополнительные темы были предложены участниками

группы? 4. Совпадает ли изначальное представление обучающихся о содержании темы с анонсом преподавателя? Чем могут быть обусловлены разногласия?