

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 22.11.2023 16:31:42
Уникальный программный ключ: 8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления



П.А. Аркатов/

« 29 » апреля 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«ТЕХНОЛОГИИ ФАСИЛИТАЦИИ И КОУЧИНГА»**

Направление подготовки
27.04.02 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ
Профиль «Управление человеческим капиталом»

Квалификация выпускника
Магистр

Форма обучения:
очная, очно-заочная (2021 год приема)

Москва 2021

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель изучения дисциплины: сформировать комплекс знаний, умений и навыков исследования рынка труда и поведения его субъектов, для грамотной оценки кадровой конкурентоспособности организации и разработки и реализации стратегических решений по ее повышению в современных условиях.

Задачи изучения дисциплины:

- получить знания о механизме функционирования рынка труда, поведении его субъектов;
- приобрести умения и навыки анализа рынка труда, проведения маркетинговых исследований рынка труда;
- выработать навыки анализа конкурентоспособности организаций-работодателей на рынке труда;
- сформировать и развить практические навыки разработки стратегии повышения кадровой конкурентоспособности.

2. Место дисциплины в структуре ООП магистратуры

Дисциплина «Технологии фасилитации и коучинга» Б.1.ДВ.2 к числу элективных дисциплин по выбору вариативной части учебного плана и входит в образовательную программу подготовки магистратуры по направлению 27.04.02 «Управление качеством человеческого капитала».

Дисциплина «Технологии фасилитации и коучинга» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих магистров по направлению 27.04.02 «Управление качеством».

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-3	способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Знать: принципы формирования команд; методы эффективного руководства коллективами; основные теории лидерства и стили руководства. УК-3.2. Уметь: разрабатывать план групповых и организационных коммуникаций при подготовке и выполнении проекта; формулировать задачи для достижения поставленной цели и распределять полномочия членам команды; разрабатывать командную стратегию

		<p>гию; организовать и координировать работу, применяя эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели; конструктивно преодолевать возникающие разногласия и конфликты.</p> <p>УК-3.3. Владеть: навыками анализировать, проектировать и организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели; методами организации и управления коллективом.</p>
УК-5	<p>способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p>	<p>УК-5.1. Знать: причины появления социальных обычаев и различий в поведении людей и на их основе адекватно объяснять особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними.</p> <p>УК-5.2. Уметь: анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии.</p> <p>УК-5.3. Владеть: методами и навыками эффективного межкультурного взаимодействия.</p>

4. Структура и содержание дисциплины

Для очной формы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, т.е. 108 академических часа (из них 72 часа – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются в 1 семестре на первом курсе: лекции – 18 часов, семинарские (практические) занятия – 18 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Для очно-заочной формы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, т.е. 108 академических часа (из них 80 часа – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются в 1 семестре на первом курсе: лекции – 14 часов, семинарские (практические) занятия – 14 часов, форма промежуточной аттестации – зачет.

Структура и содержание дисциплины «Технологии фасилитации и коучинга» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3 и 4.

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Основы управления кадровой конкурентоспособностью (УК-3)

Стратегия организации, жизненный цикл и стратегия управления персоналом. Маркетинговые подходы к управлению коллективом исполнителей. Маркетинг и маркетинг персонала. Сущность и взаимосвязь понятий. Рынок рабочей силы и рынок рабочих мест. Цели и задачи маркетинга персонала. Понятие кадровой конкурентоспособности. Факторы формирования: культура, ценности и кадровый имидж. Конкурентное преимущество культуры. Клиентоориентированность персонала: этапы формирования. Виды маркетинговых исследований рынка труда.

Тема 2. *Сегментация рынка труда (УК-3, УК-5)*

Категории персонала и современная социальная стратификация. Квалификация персонала и методы ее оценки. Принципы планирования трудовых ресурсов. Определение потребности в персонале: качественная и количественная. Сегментация рынка труда. Методы планирования персонала. Разновидности планов по персоналу. Трудовые предпочтения и методы их измерения. Контроллинг системы управления персоналом: основные функции.

Тема 3. *Исследование поведения потенциального коллектива исполнителей на рынке труда (УК-3, УК-5)*

Алгоритм принятия решения соискателем на рынке труда. Жесткие и мягкие параметры трудовых предпочтений. Характеристики вакантного места: анализ и описание работы, условия работы, требования к соискателю. Жесткие и мягкие параметры оценки. Источники привлечения кадров: преимущества и недостатки. Оценка влиятельности источников привлечения на целевую аудиторию. Объявление о вакансии: технология составления. Современные способы поиска кадров. Методы оценки и отбора кандидатов. Модели поведения соискателя и менеджера по персоналу.

Тема 4. *Методы исследования и оценки привлекательности работодателя на внешнем рынке труда (УК-3, УК-5)*

Внешняя аудитория: состав и степень влияния на кадровый имидж. Конкурентоспособность работодателя: методы измерения и оценки. HR-брендинг. Информационное обеспечение рынка труда. Оценка популярности и достоверности источников информации. Интернет-мониторинг кадрового имиджа на рынке труда: методики проведения, анализа и оценки. Методы продвижения кадрового имиджа. Современные IT-решения в сфере HR-брендинга. Позиционирование HR-бренда на рынке труда.

Тема 5. *Методы исследования и оценки конкурентоспособности работодателя на внутреннем рынке труда (УК-3, УК-5)*

Закон Паретто. Стоимость HR-бренда. Количественные и качественные методы исследования. Оценка показателей трудовой активности: производительности труда, трудовой дисциплины. Оценка текучести кадров и ее причин. Стоимость HR-бренда. Лояльность, вовлеченность, удовлетворенность: методы измерения. Индекс eNPS. Анкетирование и опрос сотрудников: методики проведения. Технология мониторинга кадровой конкурентоспособности. Обратная связь с сотрудниками. Матричные методы анализа конкурентоспособности (БКГ, Мак-Кинси).

Тема 6. *Стратегические решения по повышению кадровой конкурентоспособности (УК-5)*

Ценностный подход. Конкурентное преимущество культуры. Ценностное предложение работодателя - EVP. Тайм-маркетинговые технологии в управлении персоналом. Аутплейсмент. Оценка эффективности стратегии привлечения персонала и отдельных HR-мероприятий по повышению привлекательности работодателя. Метод бенч-маркинга. Экспертная оценка. Методы прогнозирования (SWOT-анализ). Оценка рентабельности HR-бренда.

5. Образовательные технологии

Методика преподавания дисциплины «Технологии фасилитации и коучинга» и реализация компетентного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование в процессе преподавания разнообразных методов и технологий обучения:

- лекционно-семинарские занятия;
- групповые дискуссии;
- активное обсуждение понятийного аппарата,
- использование различных методов и инструментов сбора информации, ее обработки, анализа и оценки;
- анализ конкретных ситуаций из практики российских и зарубежных компаний;
- проблемно-ориентированная групповая работа;
- решение ситуационных практикумов-кейсов;
- творческие задания с презентацией и обсуждением результатов.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины «Технологии фасилитации и коучинга» и в целом по дисциплине составляет 50% аудиторных занятий. Занятия лекционного типа составляют 22% для очной и 20% для заочной от объема аудиторных занятий.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов: оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций.

Оценочные средства текущего контроля успеваемости включают контрольные вопросы и задания, для контроля освоения обучающимися разделов дисциплины, выступление с докладом и презентацией к нему и др.:

- устный опрос, собеседование;
- групповая дискуссия, круглый стол;
- выполнения творческих заданий;
- решение кейс-задач.

Оценочные средства промежуточной аттестации включают контрольные вопросы и задания в форме письменного и устного опроса, для контроля освоения обучающимися разделов дисциплины.

Образцы заданий, контрольных вопросов для проведения текущего контроля, вопросов к экзамену, приведены в Приложении 1.

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

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
-----------------	---

УК-3	способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК-5	способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

УК-3 - способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели				
Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
знать: - принципы формирования команд; методы эффективного руководства коллективами; основные теории лидерства и стили руководства.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: основы формирования кадровой конкурентоспособности, основы сегментации рынка труда, методы анализа поведения коллектива исполнителей.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний. Допускает значительные ошибки, проявляет недостаточность следующих знаний: основы формирования кадровой конкурентоспособности, основы сегментации рынка труда, методы анализа поведения коллектива исполнителей.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: основы формирования кадровой конкурентоспособности, основы сегментации рынка труда, методы анализа поведения коллектива исполнителей. Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: основы формирования кадровой конкурентоспособности, основы сегментации рынка труда, методы анализа поведения коллектива исполнителей. Свободно оперирует приобретенными знаниями.
уметь: - разрабатывать план групповых и организационных коммуникаций при подготовке и выполнении проекта; формулировать задачи для	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет проводить маркетинговые исследования рынка труда, оценивать привлекательность организации как работодателя, анализировать поведение	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: проводить маркетинговые исследования рынка труда, оценивать привлекательность организации как работодателя,	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: проводить маркетинговые исследования рынка труда, оценивать привлекательность организации как	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: проводить маркетинговые исследования рынка труда,

<p>достижения поставленной цели и распределять полномочия членам команды; разрабатывать командную стратегию; организовывать и координировать работу, применяя эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели; конструктивно преодолевать возникающие разногласия и конфликты.</p>	<p>коллектива исполнителей, проводить оценку мнений персонала.</p>	<p>анализировать поведение коллектива исполнителей, проводить оценку мнений персонала. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями.</p>	<p>работодателя, анализировать поведение коллектива исполнителей, проводить оценку мнений персонала. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, ситуации.</p>	<p>оценивать привлекательность организации как работодателя, анализировать поведение коллектива исполнителей, проводить оценку мнений персонала. Свободно оперирует приобретенными умениями.</p>
<p>владеть: - навыками анализировать, проектировать и организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели; методами организации и управления коллективом.</p>	<p>Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками разработки и реализации стратегических решений по привлечению персонала, разработки мероприятий по повышению кадровой конкурентоспособности в условиях различных мнений.</p>	<p>Обучающийся в неполном объеме владеет навыками разработки и реализации стратегических решений по привлечению персонала, разработки мероприятий по повышению кадровой конкурентоспособности в условиях различных мнений. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков.</p>	<p>Обучающийся частично владеет навыками разработки и реализации стратегических решений по привлечению персонала, разработки мероприятий по повышению кадровой конкурентоспособности и в условиях различных мнений. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе навыков на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся в полном объеме владеет навыками разработки и реализации стратегических решений по привлечению персонала, разработки мероприятий по повышению кадровой конкурентоспособности в условиях различных мнений. Свободно применяет полученные навыки.</p>
<p>УК-5 – способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p>				

<p>знать: - причины появления социальных обычаев и различий в поведении людей и на их основе адекватно объяснять особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: основы формирования кадровой конкурентоспособности, основы сегментации рынка труда, методы анализа поведения коллектива исполнителей.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний. Допускает значительные ошибки, проявляет недостаточность следующих знаний: основы формирования кадровой конкурентоспособности, основы сегментации рынка труда, методы анализа поведения коллектива исполнителей.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: основы формирования кадровой конкурентоспособности и, основы сегментации рынка труда, методы анализа поведения коллектива исполнителей. Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: основы формирования кадровой конкурентоспособности, основы сегментации рынка труда, методы анализа поведения коллектива исполнителей. Свободно оперирует приобретенными знаниями.</p>
<p>уметь: - анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии</p>	<p>Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет проводить маркетинговые исследования рынка труда, оценивать привлекательность организации как работодателя, анализировать поведение коллектива исполнителей, проводить оценку мнений персонала.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: проводить маркетинговые исследования рынка труда, оценивать привлекательность организации как работодателя, анализировать поведение коллектива исполнителей, проводить оценку мнений персонала. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: проводить маркетинговые исследования рынка труда, оценивать привлекательность организации как работодателя, анализировать поведение коллектива исполнителей, проводить оценку мнений персонала. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: проводить маркетинговые исследования рынка труда, оценивать привлекательность организации как работодателя, анализировать поведение коллектива исполнителей, проводить оценку мнений персонала. Свободно оперирует приобретенными умениями.</p>
<p>владеть: - методами и навыками эффективного межкультурного взаимодействия.</p>	<p>Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками разработки и реализации стратегических решений по привлечению персонала, разработки мероприятий по повышению кадровой конкурентоспособности в условиях различных мнений.</p>	<p>Обучающийся в неполном объеме владеет навыками разработки и реализации стратегических решений по привлечению персонала, разработки мероприятий по повышению кадровой конкурентоспособности в условиях различных мнений. Допускаются значительные ошибки,</p>	<p>Обучающийся частично владеет навыками разработки и реализации стратегических решений по привлечению персонала, разработки мероприятий по повышению кадровой конкурентоспособности и в условиях различных мнений.</p>	<p>Обучающийся в полном объеме владеет навыками разработки и реализации стратегических решений по привлечению персонала, разработки мероприятий по повышению</p>

		проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков.	Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе навыков на новые ситуации.	кадровой конкурентоспособности в условиях различных мнений. Свободно применяет полученные навыки.
--	--	--	--	---

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Технологии фасилитации и коучинга»: ответили на контрольные вопросы, решили кейсы, выполнили творческие задания, выступили с докладом и презентацией по творческому заданию, принимали активное участие в обсуждениях круглого стола.

Шкала оценивания	Описание
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Не зачтено	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Фонды оценочных средств представлены в Приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

Основная литература

1. Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала : учебник / О.Ю. Патласов. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 384 с. : табл., граф., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02354-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452888>

Дополнительная литература

1. Теория и практика оценки конкурентоспособности : учебное пособие / Е. Чмышенко, О. Лазарева, Е. Чмышенко, Н. Бондарчук ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург : Агентство Пресса, 2013. - 150 с. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259360>

Программное обеспечение:

- Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License
- Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

Интернет-ресурсы

Полезная информация в области анализа рынка труда и поведения его субъектов, оценки конкурентоспособности работодателя, разработке и реализации стратегий по привлечению персонала и повышению кадровой конкурентоспособности может быть получена из следующих интернет-источников:

<http://hr-portal.ru/article/hr-brend-strategiya-rabotodatelja>

<http://hr-portal.ru/tags/hr-brend>

<https://hh.ru/article/creation?from=menu>

http://hrm.ru/db/hrm/code/br_emp/vid/km/article.html

<http://hrm.ru/podbor-personala-glava-3-brend-rabotatelja-v-konkurencii-za-privlechenie-luchshikh-soiskatelej>

<https://www.hr-director.ru/article/65776-qqq-15-m11-virus-vovlechnosti-pochemu-oni-rabotayut-za-ideyu>

http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=506551&utm_medium=referer&utm_source=www.hr-director.ru&utm_content=1&utm_campaign=left_rubricator_dpp

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Учебная мебель, переносной мультимедийный комплекс (переносной проектор, ноутбук).

9. Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся

В процессе изучения дисциплины «Технологии фасилитации и коучинга» используются такие виды учебной работы по отношению к обучающемуся, как лекции, семинары,

ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы по заданию преподавателя. В рамках данного курса используются такие активные и интерактивные формы работы, как: дискуссия, круглый стол, мозговой штурм, кейс-задачи, творческие задания.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах, интернет-источниках и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические указания для обучающихся по участию в проведении ситуационного практикума

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

-заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

-получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

-получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

-участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

-участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по выполнению творческого задания

Творческие задания создают для учащихся ситуации, в которых студент должен сам найти способ решения, применить знания в новых условиях, создать нечто субъективно (иногда и объективно) новое.

Творческие задания формируют самое главное: потребность в самовыражении, в сопереживании, чувство слова, умение переносить и связывать знания из разных областей, размышлять над разными фактами и явлениями. Тем самым создаются условия для раскрытия всех интеллектуальных и духовных возможностей учащихся.

Приступая к выполнению творческого задания рекомендуется:

- познакомиться с необходимой литературой, предусмотренной программой курса;

-получить информацию о содержании задания, о форме предоставления результатов, сроках выполнения и критериях оценки.

При выполнении задания необходимо:

-получить от преподавателя необходимые материалы;

-выполнить задание и сформировать отчет;

-участвовать в обсуждении отчетов одноклассников.

По итогам выполнения задания обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в круглом столе, дискуссии

Круглые столы - это один из популярных форматов проведения интерактивных занятий. Круглый стол представляет собой площадку для дискуссии ограниченного количества человек. Особенностью круглых столов является их непредсказуемость, именно этот момент делает Круглые столы привлекательным форматом для аудитории.

Цель «круглого стола» - раскрыть широкий спектр мнений по выбранной для обсуждения проблеме с разных точек зрения, обсудить неясные и спорные моменты, связанные с данной проблемой, и достичь консенсуса.

Круглый стол предполагает от участников:

1. готовность участников к обсуждению проблемы с целью определения возможных путей ее решения.
2. наличие определенной позиции, теоретических знаний и практического опыта.

Осуществление коммуникаций «лицом к лицу», способствует групповому общению и максимальной вовлеченности в дискуссию.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы

Данная форма работы направлена на самостоятельное изучение обучающимися отдельных вопросов по темам учебной дисциплины.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине «Технологии фасилитации и коучинга» определяется тематическим планом.

При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода.

Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические рекомендации для подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов -то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже –раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

–объем текста на слайде – не больше 7 строк;

–маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;

–отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;

–значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

–выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;

–использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде –2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 -15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации –рискованно, оптимальный вариант –в середине выступления. Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим –показатели Б»), с тем, что-бы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 –60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль –для заголовков -не меньше 24 пунктов, для информации -для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации.

Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно

воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне. Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада ("Следующий слайд, пожалуйста...").

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

Методические рекомендации для подготовки к устному опросу

Устный опрос является одной из составляющих учебной деятельности студента. Его целью является определения качества усвоения учебного материала.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке к опросу:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельного мышления;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Подготовку к устному опросу следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

Методические рекомендации на составления и выступления с докладом

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения.

Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора.

В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации студентам для подготовки к зачету

Подготовка студентов к зачету включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к зачету целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на зачет. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к зачету является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются,

подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

10. Методические рекомендации для преподавателя

Дисциплина «Технологии фасилитации и коучинга» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты темы, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практику применения технологий управления персоналом в современных отечественных организациях.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам управления персоналом.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно, ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником. Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления персоналом и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки магистров **27.04.02 «Управление качеством»**

Программу составил:

к.э.н., доцент



/Е.М. Киселева/

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом» «30» августа 2021 г., протокол № 1.

Заведующий кафедрой
д.э.н, профессор



/М.М. Крекова/

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

Направление подготовки: 27.04.02

ОП: «Управление качеством человеческого капитала»

*Форма обучения: очная, очно-заочная
год приема 2021*

Вид профессиональной деятельности:

- *организационно-управленческая;*
- *научно-исследовательская.*

Кафедра: «Управление персоналом»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Технологии фасилитации и коучинга

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:

- *контрольные вопросы по темам дисциплины;*
- *кейс-задачи;*
- *творческие задания;*
- *задания для круглого стола, дискуссии;*
- *вопросы для подготовки к зачету.*

Составители:

к.э.н., доцент Киселева Елена Михайловна

Москва, 2021 год

1. Паспорт ФОС

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Технологии фасилитации и коучинга					
ФГОС ВО 27.04.02 «Управление качеством»					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие профессиональные компетенции:					
КОМПЕТЕНЦИИ		Перечень компонентов	Технология формирования компетенции	Форма оценочного средства**	Степени уровней освоения компетенций
ИН-ДЕКС	ФОРМУЛИРОВКА				
УК-3	способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы формирования команд; методы эффективного руководства коллективами; основные теории лидерства и стили руководства. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать план групповых и организационных коммуникаций при подготовке и выполнении проекта; формулировать задачи для достижения поставленной цели и распределять полномочия членам команды; разрабатывать командную стратегию; организовать и координировать работу, применяя эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели; конструктивно преодолевать возникающие разногласия и конфликты. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками анализировать, проектировать и организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели; методами организации и 	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	<p>УО, Экзамен</p> <p>К-3, ТЗ, Круглый стол</p> <p>К-3, ТЗ, Круглый стол</p>	<p>Пороговый уровень</p> <p>Знает теоретические основы формирования кадровой конкурентоспособности, основы сегментации рынка труда, методы анализа поведения коллектива исполнителей. Умеет проводить маркетинговые исследования рынка труда, оценивать привлекательность организации как работодателя, анализировать поведение коллектива исполнителей, проводить оценку мнений персонала.</p>

УК-5	<p>способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия</p>	<p>Знать: - причины появления социальных обычаев и различий в поведении людей и на их основе адекватно объяснять особенности поведения и мотивации людей различного социального и культурного происхождения в процессе взаимодействия с ними.</p> <p>Уметь: - анализировать важнейшие идеологические и ценностные системы, сформировавшиеся в ходе исторического развития; обосновывать актуальность их использования при социальном и профессиональном взаимодействии.</p> <p>Владеть: - методами и навыками эффективного межкультурного взаимодействия.</p>	<p>лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия</p>	<p>УО, Экзамен</p> <p>К-3, ТЗ, Круглый стол</p> <p>К-3, ТЗ, Круглый стол</p>	<p>Пороговый уровень Знает теоретические основы формирования кадровой конкурентоспособности, основы сегментации рынка труда, методы анализа поведения коллектива исполнителей. Умеет проводить маркетинговые исследования рынка труда, оценивать привлекательность организации как работодателя, анализировать поведение коллектива исполнителей, проводить оценку мнений персонала.</p>
------	---	--	--	--	---

** - Сокращения форм оценочных средств см. в приложении 2 к РП.

2. Описание оценочных средств

Вопросы по темам дисциплины

Перечень контрольных вопросов для оценки уровня знаний по дисциплине «Технологии фасилитации и коучинга», получаемых в ходе освоения компетенций УК-3 и УК-5.

Тема 1. Основы управления кадровой конкурентоспособностью

1. Как связаны стратегия организации и стратегия управления персоналом?
2. Обозначьте взаимосвязь маркетинга и маркетинга персонала.
3. Каковы цели и задачи маркетинга персонала.
4. Что такое кадровая конкурентоспособность?
5. Перечислите основные факторы формирования кадровой конкурентоспособности.
6. Сформулируйте основные этапы реализации клиентоориентированного персонала.
7. Какие виды маркетинговых исследований рынка труда вы знаете?

Тема 2. Сегментация рынка труда

1. Перечислите основные принципы классификации персонала.
2. Назовите методы определения количественной потребности в персонале.
3. Как определить качественную потребность в персонале?
4. Какие вы знаете признаки и критерии сегментации рынка труда?
5. Назовите виды планов по персоналу.
6. Перечислите основные функции контроллинга системы управления персоналом.

Тема 3. Исследование поведения потенциального коллектива исполнителей на рынке труда

1. Что относится к характеристикам вакантного места?
2. Что такое трудовые предпочтения? Как их измерить?
3. Сущность жестких и мягких параметров оценки (работодателя, соискателя).
4. Алгоритм и модели поведения соискателя и менеджера по персоналу.
5. Перечислите источники привлечения кадров, их преимущества и недостатки.
6. Какими правилами нужно руководствоваться при составлении объявления о вакансии.
7. Какие современные способы поиска и привлечения кадров вы знаете?
8. Назовите методы оценки и отбора кандидатов. Приведите примеры использования в конкретных ситуациях.

Тема 4. Методы исследования и оценки привлекательности работодателя на внешнем рынке труда

1. Кто относится к внешней аудитории по отношению к работодателю?
2. Какие способы измерения конкурентоспособности работодателя на внешнем рынке труда вы знаете?
3. Что такое HR-брендинг?
4. Какие источники информации можно использовать при оценке внешнего кадрового имиджа?
5. Назовите методы продвижения кадрового имиджа.
6. Какие современные IT-решения в сфере HR-брендинга вы знаете?

Тема 5. Методы исследования и оценки конкурентоспособности работодателя на внутреннем рынке труда

1. Обозначьте степень влияния на имидж работодателя его внешней и внутренней аудитории.
2. Что такое стоимость HR-бренда?

3. Какие качественные и количественные методы исследования внутреннего кадрового имиджа вы знаете?
4. Что такое текучесть кадров? Как она влияет на имидж работодателя?
5. Сформулируйте определения лояльности, вовлеченности, удовлетворенности персонала.
6. Назовите основные принципы анкетирования персонала.
7. Опишите технологию мониторинга кадровой конкурентоспособности.
8. Какие матричные методы анализа конкурентоспособности работодателя вы знаете?

Тема 6. Стратегические решения по повышению кадровой конкурентоспособности

1. Что такое ценностный подход? Как он используется в стратегии привлечения персонала?
2. Что такое ценностное предложение работодателя?
3. Как вы понимаете «тайм-маркетинговые технологии» в управлении персоналом? Приведите пример.
4. Какими способами можно оценить эффективность стратегии (или отдельных мероприятий) по привлечению персонала?
5. Что такое рентабельность HR-бренда?
6. Назовите роль бенч-маркинга в разработке или повышении кадровой конкурентоспособности?
7. Цели и технология проведения SWOT-анализа конкурентоспособности работодателя?
8. Приведите примеры успешных на ваш взгляд компаний работодателей (или отдельных примеров их HR-мероприятий). Аргументируйте вашу точку зрения.

Задания по темам дисциплины

для оценки умений и навыков, полученных в ходе освоение компетенции УК-3 и УК-5

Кейс-задача (Тема 1)

«Характеристика концепции управления персоналом и ее конкурентоспособности на рынке труда»

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 30-45 лет. Сотрудники - в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под

выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом и построить профиль ее кадровой конкурентоспособности, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 1.

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30-40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить, пользуясь лекционным материалом по теме «Основы формирования кадровой конкурентоспособности», таблицу 2;
- 5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом - *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения таблицы 2 и последующего формулирования выводов о ее кадровой конкурентоспособности, опирающихся на содержащиеся в ней данные. На основании полученных выводов построить профиль конкурентоспособности.

Таблица 1

СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАХ

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал - один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации - это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества - достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации - это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об	Высокая квалификация,	Преданность организации, личные

<p>идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего</p>	<p>дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»</p>	<p>цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству</p>
<p>4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель</p>	<p>Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность</p>	<p>Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации</p>
<p>5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным</p>	<p>Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда</p>	<p>Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка</p>
<p>6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом</p>	<p>Сотрудники структурных подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения</p>	<p>Сотрудники подразделений - члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой</p>
<p>7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника</p>	<p>Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой</p>	<p>Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет</p>

8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом - руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом - о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом - одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
АНАЛИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ КАДРОВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

**Творческое задание (Тема 2)
«Идеальный менеджер по персоналу»**

Исходные данные

В связи с увеличением численности персонала банка и открытием его филиалов возникла дополнительная потребность в специалистах по управлению персоналом. Отдел управления персоналом банка, состоящий из 5 человек, перегружен работой. Организационная схема отдела представлена на рис. 1.

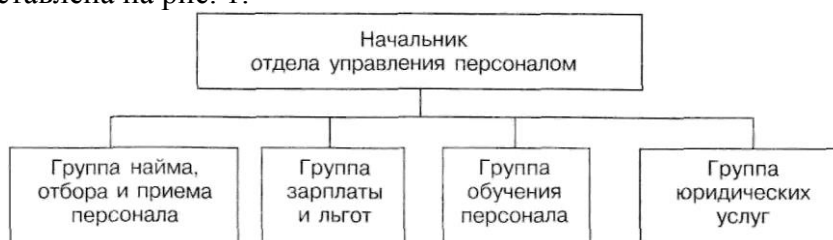


Рис. 1. Организационная схема отдела управления персоналом банка

Требуется менеджер по персоналу для составления и представления отчетов по кадровым вопросам руководству банка, а также для обеспечения взаимоотношений с внешними организациями: районными статистическими органами, службой занятости, страховыми компаниями и т.д.

Узкими местами отдела управления персоналом являются все увеличивающиеся объемы работ по найму, отбору и приему персонала и, кроме того, по обучению и служебному продвижению сотрудников банка.

Постановка задачи

1. Для приема новых сотрудников в отдел управления персоналом разработайте требования к работе по новым должностям путем составления «Описания работы по должности» для должностей менеджера по найму, отбору и приему персонала и специалиста по обучению и служебному продвижению персонала.

2. На основе «Описания работы по должности» составьте должностные инструкции для менеджеров по этим должностям.

3. Составьте личностные спецификации для каждой из новых должностей.

4. Составьте объявление о вакансии

5. Какие источники поиска и привлечения кадров вы будете использовать? Почему?

Круглый стол, дискуссия (Тема 3)

«Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»

Описание ситуации

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале.

Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

Постановка задачи

На первом этапе, используя метод «мозгового штурма», следует сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

На втором этапе группа студентов разбивается на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой подгруппе кратко обсудить и записать «за» и «против» использования каждого источника.

На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из подгрупп.

Методические указания

Этап 1. Группировка источников покрытия дополнительной потребности в персонале может выглядеть следующим образом:

- 1) объявления (в любых средствах массовой информации);
- 2) агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- 3) контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- 4) прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?
2. Какая разница между данными источниками?
3. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

Этап 2. Предлагаемые аргументы «за» и «против»:

Объявления	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота публикаций	сильная конкуренция
гибкость размера объявления	нет специализации
сконцентрированность в определенных географических областях	приходится платить за тех, кому информация не интересна
	длительный срок публикации
трудно игнорировать	плата за обращение к тем, кому это не нужно
широкие возможности выбора	
может достичь тех, кто не активно ищет работу	
источник знания среднерыночной заработной платы	
Агентства	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
быстрота поиска	возможное нарушение конфиденциальности
возможность замены кандидата, не прошедшего испытательный срок	
	увеличение затрат на подбор персонала
набор профессиональных независимых	

кандидатов	
	возможная «утечка» персонала
получение оперативной информации о состоянии рынка	расходы являются затратной частью
возможность получения скидок	
гуманный подход к сокращенному персоналу	
отсутствие судебных дел	
повышается имидж организации	
Контакты	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
хорошее знание кандидатов	ограниченные возможности выбора
низкие затраты на привлечение	возможность появления «запанибратства»
	формальная оценка при найме и, как правило, низкие прогностические результаты
	минимальный соревновательный характер
Прямой подход	
«ЗА»	«ПРОТИВ»
целенаправленный характер поиска кандидата	
упреждающий характер	затраты времени на не всегда результативные действия
организация может и не понимать, что у нее есть вакансии, пока не появится кандидат	низкая конкуренция

Этап 3. Совместное обсуждение полученных аргументов «за» и «против» использования тех или иных источников покрытия дополнительной потребности в персонале, принятие решений - в какой из ситуаций эффективнее обращение к тому или иному источнику.

Круглый стол, дискуссия (Тема 4)

«Коммуникации с бывшими сотрудниками: как укрепить кадровый имидж организации»

Условия задачи:

Компания А производит и продает торговое оборудование для продуктовых магазинов. Около года назад в компании частично поменялся руководящий состав, в том числе сменился HR-директор. Одна из важнейших задач, поставленная новому директору по персоналу, — улучшение качества работы менеджеров по продажам.

Проведя комплексную оценку персонала, HR-директор пришел к выводу, что с частью работников необходимо расстаться, так как их компетенции и отношение к работе не соответствуют требованиям организации. Коммерческий директор поддержал эту меру, сотрудники расторгли договор с компанией по соглашению сторон, на их места были приняты новые специалисты.

Однако через несколько месяцев менеджер, отвечающий за подбор персонала, столкнулся с тем, что многие соискатели отказываются от вакансий или озвучивают на собеседовании опасения, связанные с тем, что компания «не ценит людей, выкидывает на улицу, отвратительно относится к персоналу». Проведя мониторинг в Интернете, специалисты HR-отдела убедились в том, что увольнения неэффективных менеджеров по продажам отрицательно сказались на кадровом имидже компании.

Вопросы:

1. Какие меры необходимо принять для улучшения репутации компании как работодателя?
2. Как не допустить подобной ситуации? Как сохранить хорошие отношения?

3. Зачем еще сохранять хорошие отношения с бывшими сотрудниками?

Рекомендации: использование метода мозгового штурма, аргументации точки зрения.

Творческое задание (Тема 5)

«Внутренний HR-бренд»

Необходимо провести диагностику кадрового имиджа и конкурентоспособности с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

Методические указания

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа).
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).
4. Отношение к организации.
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) - ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе). В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Задание:

- дать краткую характеристику выбранного предприятия;
- разработать анкету для оценки удовлетворенности трудом;
- провести опрос сотрудников;
- выявить и проанализировать существующие проблемы;
- предложить мероприятия по повышению удовлетворенности сотрудников и внутреннему кадровому имиджу организации;

- результаты представить в виде презентации, сделать доклад.

Кейс-задача (Тема 6)

«Стратегии повышения кадровой конкурентоспособности»

Описание ситуации

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. *Генеральная цель службы управления персоналом* - своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. *Общая стратегия управления персоналом* - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в табл. 1 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Таблица 1

КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели	Ограниченный найм персонала; «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей	Обеспечить найм высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний». Разработать и приступить к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации.
Организационно-экономические мероприятия			

Постановка задачи

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по повышению кадровой конкурентоспособности: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Методические рекомендации

Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, привлечение, обучение, мотивация, улучшение привлекательности компании на внутреннем и внешнем рынках труда и т.д. Данные занесите в табл. 1.

Критерии оценки кейс-задач, творческих заданий, заданий для круглого стола, дискуссий

Кейс-задача	Творческое задание	Круглый стол, дискуссия	Оценка
Решение соответствует сформулированным в кейсе вопросам. Подход оригинален (использованы креативные, новаторские методы). Решение обосновано, комплексно. Присутствуют альтернативные варианты. Позиция аргументирована.	Решение соответствует сформулированным в задании вопросам. Подход оригинален (использованы креативные, новаторские методы). Решение обосновано, комплексно. Присутствуют альтернативные варианты. Позиция аргументирована.	Решение соответствует сформулированным для дискуссии вопросам. Подход оригинален (использованы креативные, новаторские методы). Решение обосновано, комплексно. Присутствуют альтернативные варианты. Позиция аргументирована.	5
Решение соответствует сформулированным в кейсе вопросам. Студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный	Решение соответствует сформулированным в задании вопросам. Студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для выполнения задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.	Решение соответствует сформулированным для дискуссии вопросам. Студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для выполнения задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.	4
Студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения. Обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.	Студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для выполнения задания, не может доказательно обосновать свои суждения. Обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.	Студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для выполнения задания, не может доказательно обосновать свои суждения. Обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.	3
Решение не соответствует сформулированным в кейсе вопросам. Подход не оригинален (не использованы креативные, новаторские методы). Позиция не аргументирована. Отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий,	Решение не соответствует сформулированным в задании вопросам. Подход не оригинален (не использованы креативные, новаторские методы). Позиция не аргументирована. Отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в	Решение не соответствует сформулированным для дискуссии вопросам. Подход не оригинален (не использованы креативные, новаторские методы). Позиция не аргументирована. Отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в	2

искажен их смысл, не решен кейс.	определении понятий, искажен их смысл, не выполнено задание.	определении понятий, искажен их смысл, не выполнено задание.	
----------------------------------	--	--	--

Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине «Технологии фасилитации и коучинга»

Зачет является формой аттестации по дисциплине. В ходе зачета обучающемуся предлагается ответить на два вопроса. Каждый из которых позволяет оценить уровень освоения компетенций (УК-3, УК-5)

Первый вопрос (варианты)

1. Сущность и содержание понятия «маркетинг персонала».
2. Маркетинг персонала и его цели
3. Внешние и внутренние факторы, влияющие на персонал-маркетинг
4. Целевой маркетинг персонала.
5. Основные направления маркетинга персонала.
6. Основные этапы маркетинговой деятельности.
7. Внутренний и внешний маркетинг персонала.
8. Маркетинг персонала-микс.
9. Современные концепции маркетинга персонала.
10. Функции маркетинга персонала: традиционный и рыночный подходы.
11. Разработка качественных требований к персоналу.
12. Должностные инструкции. Основные требования к их разработке.
13. Исследование внешней и внутренней среды организации.
14. Исследование рынка труда. Внешний и внутренний рынки труда.
15. Информационное обеспечение рынка труда.
16. Имидж организации и его использование в маркетинге персонала.
17. Коммуникационная функция маркетинга персонала. Реклама и современные PR-технологии.
18. Сегментирование рынка труда. Основные критерии сегментации.
19. Этапы оценки потребности в персонале
20. Определение количественной и качественной потребности в персонале.
21. Внешние и внутренние источники покрытия потребности в персонале
22. Активные и пассивные пути покрытия потребности в персонале.

Второй вопрос (варианты)

1. Кадровая конкурентоспособность и основные факторы ее формирования
2. Этапы формирования клиентоориентированного персонала
3. Источники привлечения кадров: преимущества и недостатки
4. Современные способы поиска кадров
5. Модели поведения соискателя и менеджера по персоналу
6. Конкурентное преимущество работодателя
7. Влияние внешней и внутренней аудитории на кадровый имидж организации. Закон Паретто.
8. Методы оценки конкурентоспособности работодателя во внешней среде.
9. Методы оценки конкурентоспособности работодателя во внутренней среде.
10. Методы продвижения кадрового имиджа и их эффективность.
11. Показатели трудовой активности персонала, методы их измерения.
12. Текучесть персонала. Активная и пассивная текучесть. Потенциальная текучесть.

13. Понятия лояльности, удовлетворенности, вовлеченности персонала.
14. Основные правила проведения анкетирования сотрудников.
15. Мониторинг кадровой конкурентоспособности: технологии проведения.
16. Матричные методы анализа конкурентоспособности работодателя.
17. Ценностный подход и его использование в привлечении персонала.
18. Ценностное предложение работодателя.
19. Выходное интервью и аутплейсмент. Влияние на привлекательность работодателя.
20. Использование бенч-маркинга для обеспечения кадровой конкурентоспособности
21. Методы оценки эффективности стратегии привлечения персонала
22. Шкалирование позиции компании на рынке труда

**Перечень оценочных средств по дисциплине
«Технологии фасилитации и коучинга»**

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Кейс-задача (К-3)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
2	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов
3	Устный опрос собеседование, (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
4	Творческое задание (ТЗ)	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий

**Структура и содержание дисциплины «Технологии фасилитации и коучинга»
по направлению подготовки 27.04.02 «Управление качеством» (магистр)
Форма обучения: очная, год приема 2020**

n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Формы аттестации					
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	УО	К-З	ТЗ	Круг. стол	Э	З
1	Тема 1. <i>Основы управления кадровой конкурентоспособностью</i>	1	1-2	3	3		12		+	+				
2	Тема 2. <i>Сегментация рынка труда</i>	1	3-4	3	3		12		+		+			
3	Тема 3. <i>Исследование поведения потенциального коллектива исполнителей на рынке труда</i>	1	5	3	3		12		+			+		
4	Тема 4. <i>Методы исследования и оценки привлекательности работодателя на внешнем рынке труда</i>	1	6	3	3		12		+			+		
5	Тема 5. <i>Методы исследования и оценки конкурентоспособности работодателя на внутреннем рынке труда</i>	1	7-8	3	3		12		+		+			
6	Тема 6. <i>Стратегические решения по повышению кадровой конкурентоспособности</i>	1	9-10	3	3		12		+	+				
	Форма аттестации	1												3
	Всего часов по дисциплине	108		18	18		72							

**Структура и содержание дисциплины «Технологии фасилитации и коучинга»
по направлению подготовки 27.04.02 «Управление качеством» (магистр)
Форма обучения: очно-заочная, год приема 2021**

n/n	Раздел	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Формы аттестации					
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	УО	К-З	ТЗ	Круг. стол	Э	З
1	Тема 1. <i>Основы управления кадровой конкурентоспособностью</i>	1	2	2		14		+	+				
2	Тема 2. <i>Сегментация рынка труда</i>	1	2	2		14		+		+			
3	Тема 3. <i>Исследование поведения потенциального коллектива исполнителей на рынке труда</i>	1	2	2		13		+			+		
4	Тема 4. <i>Методы исследования и оценки привлекательности работодателя на внешнем рынке труда</i>	1	2	2		13		+			+		
5	Тема 5. <i>Методы исследования и оценки конкурентоспособности работодателя на внутреннем рынке труда</i>	1	3	3		13		+		+			
6	Тема 6. <i>Стратегические решения по повышению кадровой конкурентоспособности</i>	1	3	3		13		+	+				
	Форма аттестации	1											3
	Всего часов по дисциплине	108	14	14		80							

Рабочая программы дисциплины
актуализирована и утверждена протоколом заседания кафедры «Управление персоналом» от 30 августа 2022г. № 1

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом»



М.М. Крекова

Секретарь



А.Ю. Нечитайло