Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Новосибирский национальный исследовательский государственный университет» (Новосибирский государственный университет, НГУ)

Экономический факультет

Согласовано
Декан ЭФ
_____ Богомолова Т.Ю.
подпись
«20» 10 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент (магистратура)
Направленность (профиль): Инновационное предпринимательство и менеджмент

Форма обучения: очная

Разработчики:

Гребенкина Татьяна Юрьевна _____

И.о. зав кафедрой менеджмента

д.э.н. проф. А.Т. Юсупова _____

Новосибирск
2020

Содержание

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

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 4

3. Трудоемкость дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося 5

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий 5

5. Перечень учебной литературы 10

6. Перечень учебно-методических материалов по самостоятельной работе обучающихся 11

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины 11

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине 12

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине 12

10. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине 12

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

Цель дисциплины «Управление персоналом в современных организациях»:

Цель дисциплины «Управление персоналом в современных организациях»: сформировать представление о системе управления персоналом (далее СУП), ее основных элементах (структурных, функциональных) и взаимосвязях; сформировать навык выбора модели СУП в зависимости от особенностей бизнес-модели и этапа развития компании; познакомить с практическими инструментами управления ключевым ресурсом бизнеса – персоналом.

Задачи дисциплины:

1. познакомить студентов с ключевыми концепциями персонала и основными ролями HR-службы в современных компаниях;
2. дать развернутый перечень функций и процессов HR-управления и научить определять потребность в функциях и процессах в зависимости от этапа развития компании и специфики бизнес-модели;
3. научить проектировать кадровую стратегию, политику, структуру, элементы корпоративной культуры под задачи бизнеса;
4. научить считать экономические показатели работы HR-службы;
5. сформировать навыки проектной работы, командной работы, лидерства, самоорганизации и саморазвития в процессе решения учебных задач.

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
	знать	уметь	владеть
ОК-3. Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала	Способы самооценки, методы личного целеполагания и увязки личных целей с целями бизнес-системы	Выделять задачи личного развития на основе самоанализа	Навыком формирования PDP (personal development plan)
ОПК-2. Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Ключевые концепции персонала в современной организации. Основные роли и функции HR-службы в современных организациях. Способы организации процесса под каждую ключевую HR-функцию Разницу между	Формировать требования к функционалу HR-службы, компетенциям, методам оценки деятельности в зависимости от ее роли.	Инструментами лидерства для управления командами, в том числе смешанными командами.

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
	знать	уметь	владеть
	ключевыми документами HR-службы: кадровая стратегия и кадровая политика		
ПК-1. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Процесс принятия решений (цикл принятия решений – ЦПР). Знать замкнутый цикл регулярного управления (замкнутый управленческий цикл – ЗУЦ) Типы команд, в том числе современные. Командные роли, полезность каждой роли в командной работе. Типы проектов.	Моделировать ролевой состав команды и организовывать команду под задачи бизнеса. Управлять процессом для принятия качественных решений под поставленную цель. Выбирать модель ведения проекта в зависимости от организации и типа проекта	Навыком фокусировки функций HR-управления под этап развития и задачи бизнеса. Навыком формирования кадровой политики. Навыком расчёта экономических показателей работы HR-службы. Навыком расстановки приоритетов в целях и конкретных действиях, в том числе планирования временного ресурса. Формирования карточки проекта, ИСР и плана проекта, backlog и других артефактов проектного управления.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом в современных организациях» является элективной, преподается во 2 семестре.

Дисциплины (практики), изучение которых необходимо для освоения дисциплины «Управление персоналом в современных организациях»:

1. Экономика предпринимательства
2. Управленческая экономика
3. Прикладное стратегическое управление

Дисциплины (практики), для изучения которых необходимо освоение дисциплины «Управление персоналом в современных организациях»:

1. Предпринимательские команды
2. Производственная практика, НИР
3. Выполнение ВКР

3. Трудоемкость дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося

Трудоемкость дисциплины – 3 зачетные единицы, 108 часов.
Форма промежуточной аттестации: дифференцированный зачет.

Вид деятельности	Семестр
	2
Контактная работа, часов, в том числе:	38
Лекции	-
Практические занятия	28
Групповая работа с преподавателем	8
Контактная работа при аттестации	2
Консультации перед экзаменом/зачетом	-
Самостоятельная работа, часов, в том числе:	**70**
Самостоятельная работа во время занятий	64
Самостоятельная работа во время промежуточной аттестации	6
Всего, часов	**108**

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

2 семестр

Содержание дисциплины «Управление персоналом в современных организациях:

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в часах		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа во время занятий
1	Командная работа и лидерство	2		8	18
2	Самоорганизация и саморазвитие	2		8	16
3	Управление персоналом	2		8	14
4	Проектный менеджмент, как основной инструмент современной организации	2		4	16
	Всего		-	28	64

Раздел 1. Командная работа и лидерство.
Тема 1.1. Понятие «командный менеджмент». Признаки команд. Типы команд. Командные роли по (Р.М.Белбину)

Командный менеджмент как перспектива развития современных организаций. Сущностные отличия команды от других форм объединения людей в организации (группа, коллектив и т.п.). 10 признаков команд. Контексты для командной работы. Современные команды (примеры).

Формы командной работы. Ключевые измерители эффективности командной работы: результативность, экономика решений, время, эмоциональный износ.

Роли в команде по (Р.М. Белбину). *Тестирование (опросник Р.М. Белбин).* Полезные роли. Деструктивные командные роли и их трансформация. Оптимальный состав команды (количество ролей) в зависимости от этапа развития организации и стоящей задачи. Подходы к формированию команд.
Работа над темой предполагает самостоятельное чтение рекомендованной литературы.
На практическом занятии учащиеся проходят индивидуальное тестирование *(опросник Р.М. Белбин).*
В качестве практического домашнего задания учащемуся предлагается сделать самоанализ (выявление поведенческих индикаторов собственных командных ролей) на основе результатов тестирования (в формате письменного эссе). А также анализ ролей своих одногруппников на основе поведенческих индикаторов. На эту работу запланирован 1 час самостоятельной подготовки.

Тема 1.2. Процесс принятия решений в команде. Командные роли по процессу принятия решения.
Цикл принятия решений и цикл управления. Этапы процесса принятия решений. Результаты каждого этапа процесса принятия решений. Роли членов команды в процессе принятия решений. Функционал и правила поведения для каждой роли. *Тестирование (экспертные оценки).*
Групповая динамика в процессе принятия решений.
Работа над темой предполагает самостоятельное чтение рекомендованной литературы.
На практическом занятии методом экспертных оценок каждый учащийся получит обратную связь о способности вносить вклад в процесс принятия командного решения.
Для оценки усвоения тем 1.1. и 1.2. учащиеся выполнят контрольное задание в формате минитеста.

Тема 1.3. Моделирование команд под задачу. Разработка стратегии достижения поставленной цели и управление процессом командной работы
Выбор стратегии достижения командной цели. Целеполагание и декомпозиция цели в план. Формат плана для ведения кроссфункциональных (командных) задач. Принципы моделирования команд под задачу.
Практическое задание (групповой кейс): «Авиационный завод».
Работа над темой предполагает самостоятельное чтение рекомендованной литературы.
На практическом занятии учащиеся будут отрабатывать полученные ранее знания в деловой игре «Авиационный завод». Для этого они будут разделены на мини-команды. Каждой команде будет предложен кейс (набор аналитических данных и задача определить цель и стратегию достижения цели в процессе командной работы).
В качестве домашнего задания каждый учащийся самостоятельно должен будет написать аналитическую записку на основе анализа деловой игры: анализ целеполагания и плана достижения цели, анализ командных ролей по М. Белбин, анализ процесса принятия решения, анализ командных эффектов и итоговой эффективности командной работы. Анализ включает самоанализ в т.ч. В качестве выводов будет предложено назвать сильные и слабые стороны командной работы и рекомендации по повышению ее эффективности.

Тема 1.4. Понятие «лидерство». Типы лидерства: по механизму завоевания, по типу принятия решений
Определение лидерства. Отличия понятий «лидер» и «руководитель». Основа лидерства – генотип или фенотип? Типы лидерства по механизму завоевания: экспертное, авторитетное, легитимное, харизматичное. Типы лидерства по типу принятия решений: авторитарное, демократическое, либеральное, попустительское.
Тестирование.
Механизмы развития лидерских компетенций.

Работа над темой предполагает самостоятельное чтение рекомендованной литературы.
На практическом занятии учащиеся проходят индивидуальное тестирование *(тест на лидерство).*
В качестве домашнего задания учащемуся предлагается проделать самоанализ собственных лидерских компетенций на основе деловой игры «Авиационный завод» и результатов тестирования.
У учащихся будет возможность получить индивидуальную консультацию преподавателя по развитию своих лидерских компетенций.

Раздел 2. Самоорганизация и саморазвитие.
Тема 2.1. Я-концепция. Матрица личного целеполагания (Хьюберт Рамперсад). Инструмент PDP.
Здоровая самооценка как основа здоровьесбережения. Понятие Я-концепция. Структура Я-концепции.
Самореализация как цель здоровой личности. Механизм личностного целеполагания. Проектирование личного будущего. Матрица BSC Хьюберта Рамперсада. Расстановки жизненных приоритетов.
Интеграция личных целей в цели организации, с которой работаешь, как базис личного психологического здоровья.
Тест на самооценку. Самоанализ и формирование PDP, как основного инструмента развития. Инструменты развития знаний, навыков, базовых свойств личности, мотивации и Я-концепции.
Работа над темой предполагает самостоятельное чтение рекомендованной литературы.
На практическом занятии учащиеся проходят индивидуальное тестирование *(тест на самооценку).*
У учащихся будет возможность получить индивидуальную консультацию преподавателя по механизмам регулирования самооценки.
В качестве домашнего задания учащемуся будет предложено самостоятельно заполнить индивидуальную BSC-карту и сформировать свой PDP на 3 года.

Тема 2.2. Тайм-менеджмент
Категория времени в деловой и личной жизни человека. Восприятие времени. Два типа кодирования времени и два типа планирования времени. Кайросные и хроносные системы самоорганизации.
Тестирование (Майерс-Бриггс).
Приоритезация. Критерии выбора приоритетности задач.
Функции тайм-менеджмента. Механизмы тайм-менеджмента. Программы для планирования деятельности.
Работа над темой предполагает самостоятельное чтение рекомендованной литературы.
В качестве домашнего задания учащемуся будет предложено распланировать (на базе матрицы BSC Х. Рамперсада) 1 месяц по всем правилам тайм-менеджмента в программе Outlook (4 часа).
Для оценки усвоения тем 2.1. и 2.2. учащиеся выполнят контрольное задание в формате минитеста.

Раздел 3. Управление персоналом
Тема 3.1. Концепции персонала. Роли HR-службы. Функции HR-службы
Концепция персонала как базис для формирования организации. Эволюция представлений о сотруднике в организации. Четыре концепции персонала и четыре типа корпоративной культуры.
Три роли HR-службы в компании. Динамика роста компании и роли HR-службы.

Функции HR-службы в организации: обязательные и дополнительные. Расширение функционала службы в зависимости от этапа развития компании, изменения концепции персонала и изменения роли HR-службы.
Работа над темой предполагает самостоятельное чтение рекомендованной литературы.
Для оценки усвоения темы 3.1. учащиеся самостоятельно выполнят индивидуальную контрольную работу №1.

Тема 3.2. Кадровая стратегия. Кадровая политика
Ключевые документы организации в области управления персоналом. Кадровая политика как основной способ отражения концепции персонала. Кадровая стратегия как декомпозиция стратегии организации.
Решение кейса: формирование кадровой политики
Работа над темой предполагает самостоятельное чтение рекомендованной литературы.
В качестве домашнего задания учащимся будет предложено решение группового кейса. С этой целью учащиеся будут разделены на группы, каждой группе будет предложен индивидуальный кейс (на основе реальных данных): описание компании, SWOT и 7-S анализ, формулировка стратегии компании. Учащиеся должны будут на основе полученных данных сформулировать кадровую политику в заданном формате. Работа сдается в электронном формате.

Тема 3.3. KPI HR-службы
Понятие KPI. Целевые KPI и KPIbp. Расчет эффективности: персонала, службы персонала, HR-мероприятия, HR-функции.
Решение кейса: сравнительный анализ стоимости удержания и увольнения сотрудника.
Работа над темой предполагает самостоятельное чтение рекомендованной литературы.
В качестве домашнего задания учащимся будет предложено решение группового кейса. С этой целью учащиеся будут разделены на группы, каждой будет предложен кейс: необходимо будет описать БП найма и БП удержания, затем собрать информацию о затратах на каждый этап БП и рассчитать KPIbp каждого БП. Сделать вывод о том, на какой функции необходимо фокусировать стратегические усилия компании. Работа сдается в письменном формате.

Раздел 4: Проектный менеджмент
Тема 4.1. Виды проектов. Модели организации проектной деятельности
Проектный менеджмент как перспектива развития современных организаций. Типы проектов: внешнего и внутреннего развития. Виды проектов: открытые, закрытые, полуоткрытые, полузакрытые. Экономическая эффективность проекта в зависимости от вида проекта. Модели организации закрытых и открытых проектов.
Методология Agile.
Решение кейса: выбор методологии ведения проекта.
Работа над темой предполагает самостоятельное чтение рекомендованной литературы.
В качестве домашнего задания учащимся будет предложено решение группового кейса. С этой целью учащиеся будут разделены на группы, каждой будет предложен индивидуальный кейс (на основе реальных данных): будет дано описание компании, ее стратегических целей, проектной задачи. Учащимся необходимо будет определить вид проекта и обосновать свой вывод, выбрать и описать методологию ведения проекта. Работа сдается в письменном формате.

Тема 4.2. Артефакты проектной деятельности
Карточка проекта как основной инструмент управления проектом. ИСР или backlog как основа планирования проектной деятельности. Жесткие и гибкие проектные планы. Бюджет проекта.

Программы для ведения проектной деятельности: плюсы и минусы.
Практическая (контрольная) работа: карточка проекта.
Работа над темой предполагает самостоятельное чтение рекомендованной литературы. Для оценки усвоения 4 раздела учащиеся самостоятельно выполнят индивидуальную контрольную работу №2.

Практические занятия 28 ч)

Содержание практического занятия	Объем, час
РАЗДЕЛ 1: Командная работа и лидерство Задание 1. Деловая игра «Авиационный завод» Анализ ЦПР Анализ командных ролей по М. Белбин Практикум: моделирование команд Проведение теста на лидерство	**8**
Тема 1.1. Понятие «командный менеджмент». Признаки команд. Типы команд. Командные роли по (Р.М. Белбину)	2
Тема 1.2. Процесс принятия решений в команде. Командные роли по процессу принятия решения.	2
Тема 1.3. Моделирование команд под задачу. Разработка стратегии достижения поставленной цели и управление процессом командной работы	2
Тема 1.4. Понятие «лидерство». Типы лидерства: по механизму завоевания, по типу принятия решений	2
РАЗДЕЛ 2: Самоорганизация и саморазвитие Проведение теста на самооценку Анализ самооценки по критериям адекватности Практикум: работа с Outlook как модель самоорганизации	**8**
Тема 2.1. Я-концепция. Матрица личного целеполагания (Хьюберт Рамперсад). Инструмент PDP	4
Тема 2.2. Тайм-менеджмент	4
РАЗДЕЛ 3: Управление персоналом Задание 2. Решение группового кейса «Формирование кадровой политики» Задание 3. Решение группового кейса «Сравнительный анализ стоимости удержания и увольнения сотрудника»	**8**
Тема 3.1. Концепции персонала. Роли HR-службы. Функции HR-службы	3
Тема 3.2. Кадровая стратегия. Кадровая политика	3
Тема 3.3. KPI HR-службы	2
РАЗДЕЛ 4: Проектный менеджмент Задание 4. Решение группового кейса «Выбор методологии ведения проекта»	**4**
Тема 4.1. Виды проектов. Модели организации проектной деятельности	2
Тема 4.2. Артефакты проектной деятельности	2
	28

Самостоятельная работа студентов (64 ч)

Перечень занятий на СРС	Объем, час
Подготовка к практическим занятиям	8
Изучение теоретического материала, не освещаемого на лекциях	4
Задание 1. Самоанализ лидерства в деловой игре «Авиационный завод» Задание 2. Самоанализ результатов теста на лидерство	6 6
Задание 3. Формирование PDP Задание 4. Заполнение Outlook	6 5
Анализ кейса «Формирование кадровой политики» и написание домашней работы	4
Анализ кейса «Сравнительный анализ стоимости удержания и увольнения сотрудника» и написание домашней работы	4
Анализ кейса и написание домашней работы «Выбор методологии ведения проекта»	6
Подготовка к мини-тестам 1 и 2	5
Подготовка к контрольной работе 1 и 2	4
Подготовка к дифференцированному зачету	6
	64

5. Перечень учебной литературы

5.1 Основная литература

1. Адизес И. «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует», Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015
2. Маслов, В.И. Эффективное управление современными сотрудниками: учебное пособие / В.И. Маслов; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 133 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455583 (дата обращения: 26.10.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9047-5. – DOI 10.23681/455583. – Текст: электронный.
3. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации=Strategic Human Resource Management: Teaching Materials: учебное пособие / В.И. Маслов; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 156 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456086 (дата обращения: 26.10.2020). – Библиогр.: с. 150-151. – ISBN 978-5-4475-9072-7. – DOI 10.23681/456086. – Текст: электронный.

5.2 Дополнительная литература

1. Ларичев О., «Теория и методы принятия решения», М.: Логос, 2002
2. Богданов, Вадим Валерьевич, Управление проектами в Microsoft Project 2007: [учебный курс] / Вадим Богданов, Санкт-Петербург [и др.]: ПИТЕР, 2007, 592 с.: ил. + 1 опт. электрон. диск (CD-ROM), (Учебный курс) ISBN 978-5-469-00283-3
3. Кибанов, Ардальон Яковлевич. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: [Учеб. пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации", "Упр. персоналом"] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. Ун-т упр. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экзамен, 2004. 414 с.: табл. ; 22 см. ISBN 5-94692-572-5.

6. Перечень учебно-методических материалов по самостоятельной работе обучающихся

1. https://drive.google.com/drive/folders/1HsGDJ8sBYdn5gzdareWifpB-0NexViFL
2. Методическое пособие Аптайм «Управление командами» Часть 1, 2
3. Методическое пособие Аптайм «Моделирование команд под задачу. Разработка стратегии достижения поставленной цели и управление процессом командной работы»
4. Методическое пособие Аптайм «Я-концепция. Матрица личного целеполагания (Хьюберт Рамперсад). Инструмент PDP»
5. Методическое пособие Аптайм «Тайм менеджмент»
6. Методическое пособие Аптайм «12 признаков команды»
7. Методическое пособие Аптайм «Роли в команде»
8. Методическое пособие Аптайм «Управление принятием решений в группе»
9. Методические пособия Аптайм «Лидерство», «Стили лидерства», «Способы принятия решения в разных стилях лидерства», «Философия лидерства»
10. Методические пособия Аптайм «Управление персоналом», «Основные организационные роли HR-службы»
11. Методическое пособие Аптайм «Концепции персонала. Роли HR-службы. Функции HR-службы»
12. Методическое пособие Аптайм «Стратегическое управление персоналом»
13. Методические пособия Аптайм «Как установить показатели эффективности работы HR-подразделения», «KPI HR службы»
14. Методическое пособие Аптайм «Стратегическое управление персоналом»
15. Методические пособия Аптайм «Управление проектом», «Проектный офис», «Проектное управление»
16. Методические пособия библиотеки компании «Аптайм»:
    a. М. Барка, К. Кобб, «Десять упражнений для формирования команды»
    b. МЦФЭР, 2001, «Построение эффективной команды»
    c. Рыбаков А, 2006, «Формирование команды (тренинг)»
    d. «Управление собой»
    e. ООО "Организация времени", М. 2006, «Тайм-менеджмент на базе MS OUTLOOK»
    f. Г. Архангельский «Тайм-менеджмент: гибкие методы»
    g. Топ-Менеджмент Консалт, 2004, «Оценка эффективности работы службы персонала»
    h. «Эффективный менеджер Развитие и оценка деятельности персонала»
    i. Бетек, 2005, «Системный подход к управлению проектами развития и совершенствования деятельности организации»
    j. Бетек, «Управление проектами развития и совершенствования деятельности организации»
    k. А. Полковников, «Эффективное управление проектами»
    l. SCRUM-org «Руководство SCRUM»

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

При освоении дисциплины используются следующие ресурсы:

– образовательные интернет-порталы:

- федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент http://ecsocman.hse.ru/
- электронный журнал и профессиональное сообщество https://www.e-xecutive.ru/
- электронный журнал Директор по персоналу https://www.hr-director.ru/

– другие ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

- Лекции Александра Литягина https://lityagin.ru/besedy-aleksandra-lityagina/
- Международные стандарты по управлению проектами IPMA и PMI https://pmpractice.ru/knowledgebase/normative/

Взаимодействие обучающегося с преподавателем (синхронное и (или) асинхронное) осуществляется через электронную почту, Google Диск, Zoom, Telegram.

7.1 Современные профессиональные базы данных:

Современные профессиональные базы данных не используются.

7.2. Информационные справочные системы

Не используются

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

1. *Windows*
2. *Microsoft Office*
3. *Outlook*
4. *Microsoft Project*

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для реализации дисциплины «Управление персоналом в современных организациях» используются специальные помещения:

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной и итоговой аттестации;

2. Помещения для самостоятельной работы обучающихся;

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду НГУ.

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется согласно «Порядку организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в Новосибирском государственном университете».

10. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

Перечень результатов обучения по дисциплине «Управление персоналом в современных организациях» и индикаторов их достижения представлен в виде знаний, умений и владений в разделе 1.

10.1 Порядок проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценивание результатов обучения по дисциплине «Управление персоналом в современных организациях» осуществляется по балльно-рейтинговой системе и включает следующие оценочные средства:

Текущий контроль успеваемости.

Для оценки текущего контроля успеваемости используются следующие инструменты:

Задания для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	**Срок,** неделя семестра	**Баллы (максимум)**
Домашние задания к темам	1, 5, 6, 8, 10, 14	14
Минитест 1	2	4
Минитест 2	11	4
Деловая игра	3-4	5
Контрольная работа № 1	12	6
Контрольная работа № 2	9	6
Решение кейсов	13 15 7	21
Дифференцированный зачет в форме билетов	16	40
Основные баллы ИТОГО		**100**

Вид домашнего задания:	Баллы
Эссе «самоанализ командных ролей по М. Белбину».	2
Эссе «самоанализ лидерских компетенций на основе деловой игры Авиастроительный завод».	1
Сделать анализ своей самооценки. Осознать и записать свой цели в соответствии с заданными критериями.	1,5
Заполнить индивидуальную матрицу BSC Х. Рамперсада.	2
Сформировать свой индивидуальный план развития на 3 года.	2
Распланировать 1 месяц своей жизни (на базе матрицы BSC Х. Рамперсада) по всем правилам тайм-менеджмента в любом планере.	1,5
Групповой кейс «кадровая политика»	2
Групповой кейс «KPI БП»	2
ИТОГО баллы	14

Баллы выставляются за грамотное владение теоретическим материалом, за активность на семинарских занятиях, за поиск альтернативных решений, чтение дополнительной литературы и использование полученных знаний при аргументации, за активное участие в обсуждении, умение высказать свою точку зрения, наличие собственного взгляда на обсуждаемую проблему и др.

Контрольные работы, мини-тесты являются обязательными для всех. Непосещение оценивается в **0** баллов. При наличии пропуска контрольной работы по уважительной причине для пропустивших студентов проводится дополнительная контрольная работа по пропущенной теме курса.

Промежуточная аттестация:

Формой промежуточной аттестации по дисциплине является дифференцированный зачет, который проводится в письменной форме. Максимальное количество баллов на зачете – 40.

Критерии и шкалы оценивания заданий из оценочных средств

Баллы, набранные за выполнение заданий текущего контроля и промежуточной аттестации, конвертируются в оценку по дисциплине следующим образом:

Итоговая сумма набранных баллов	Оценка
≤ 40	неудовлетворительно
от 40,1 до 60	удовлетворительно
от 60,1 до 80	хорошо
от 80,1 до 100	отлично

Описание критериев и шкал оценивания индикаторов достижения результатов обучения по дисциплине

Таблица 10.1

Код компетенции	Результат обучения по дисциплине	Оценочное средство
ОПК-2.	Знать: • ключевые концепции персонала в современной организации. • основные роли и функции HR-службы в современных организациях. • способы организации процесса под каждую ключевую HR-функцию • разницу между ключевыми документами HR-службы: кадровая стратегия и кадровая политика	Мини-тест 1 Контрольная работа № 1 Дифференцированный зачет Домашнее задание: самоанализ Домашнее задание: эссе
	Уметь формировать требования к функционалу HR-службы, компетенциям, методам оценки деятельности в зависимости от ее роли.	
	Владеть инструментами лидерства для управления командами, в том числе смешанными командами.	
ОК-3.	Знать способы самооценки, методы личного целеполагания и увязки личных целей с целями бизнес-системы	Мини-тест 2 Домашняя работа: матрица Х. Рамперсада Домашняя работа: PDP Дифференцированный зачет
	Уметь выделять задачи личного развития на основе самоанализа	
	Владеть навыком формирования PDP (personal development plan)	
ПК-1	Знать: • процесс принятия решений (цикл принятия решений – ЦПР). • замкнутый цикл регулярного управления (замкнутый управленческий цикл – ЗУЦ) • типы команд, в том числе современные. • командные роли, полезность каждой роли в командной работе. • типы проектов.	Мини-тест 1 Мини-тест 2 Домашнее задание: анализ деловой игры Контрольная работа №2 Домашнее задание: заполнить Outlook Домашнее задание: решение трех кейсов Дифференцированный зачет
	Уметь	

	• моделировать ролевой состав команды и организовывать команду под задачи бизнеса. • управлять процессом для принятия качественных решений под поставленную цель. • выбирать модель ведения проекта в зависимости от организации и типа проекта	
	Владеть • навыком фокусировки функций HR-управления под этап развития и задачи бизнеса. • навыком формирования кадровой политики. • навыком расчёта экономических показателей работы HR-службы. • навыком расстановки приоритетов в целях и конкретных действиях, в том числе планирования временного ресурса. • навыком формирования карточки проекта, ИСР и плана проекта, backlog и других артефактов проектного управления.	

Таблица 10.2

Критерии оценивания результатов обучения	**Шкала оценивания**
<u>Качество выполнения контрольных работ и домашних заданий:</u> – правильный анализ и понимание представленных в задании данных, выбор оптимального решения с учетом полученной в процессе обучения информации, корректность выводов; - правильность представления информации в графической и / или табличной формах, – логичность и аргументированность полученных результатов, - выполнение всех пунктов заданий. В выполненных заданиях обучающийся мог допустить непринципиальные неточности. **<u>Качество самоанализа:</u>** - самоанализ проведен глубоко и на основе полученной в практическом задании информации - самоанализ опирается на теоретическую базу, полученную в процессе обучения. **<u>Качество решения кейсов:</u>** – правильный выбор методов сбора и анализа информации, корректность их использования, - правильность представления информации в графической и / или табличной формах, – логичность и аргументированность полученных результатов, - правильное выполнение всех пунктов заданий,	*Отлично* **80,1–100 баллов**

- практичность предложенного решения. В выполненных заданиях обучающийся мог допустить непринципиальные неточности. **Мини-тест:** – отсутствие ошибок при ответе на тестовые вопросы **Письменный дифференцированный зачет:** – полнота ответа на теоретический вопрос и / или правильное решение задачи, – умение сформулировать выводы, - использование при ответе информации, полученной при самостоятельном чтении литературы. При изложении ответа на теоретический вопрос обучающийся мог допустить непринципиальные неточности.	
Качество выполнения контрольных работ и домашних заданий: – правильный анализ и понимание представленных в задании данных, выбор не самого оптимального, но приемлемого решения с учетом полученной в процессе обучения информации, корректность выводов; - имеются погрешности представления информации в графической и / или табличной формах, – логичность и аргументированность полученных результатов, наличие затруднений в формулировке собственных суждений, - выполнение всех пунктов заданий. **Качество самоанализа:** - самоанализ проведен глубоко и на основе полученной в практическом задании информации - самоанализ только частично опирается на теоретическую базу, полученную в процессе обучения. **Качество решения кейсов:** – правильный, но не полный выбор методов сбора и анализа информации, корректность их использования, - имеются погрешности представления информации в графической и / или табличной формах, – логичность и аргументированность полученных результатов, наличие затруднений в формулировке собственных суждений, - некоторые пункты заданий выполнены неправильно, - часть предложенного решения не несет практической значимости. **Мини-тест:** – не менее 80% ответов на тестовые вопросы должны быть правильными. **Письменный дифференцированный зачет:** – полнота ответа на теоретический вопрос и / или правильное решение задачи, – точность выводов иногда страдает, - минимальное количество отсылок на источники, изученные при самостоятельной подготовке.	*Хорошо* **60,1–80,0 баллов**
Качество выполнения контрольных работ и домашних заданий: – некачественные анализ и понимание представленных в задании данных, выбор решения не в полном объеме опирается на данные анализа, слабая опора на полученную в процессе обучения информацию, выводы не всегда корректны; - имеются серьезные ошибки представления информации в графической и / или табличной формах,	*Удовлетвори тельно* **от 40,1 до 60,0 баллов**

– частичная аргументированность полученных результатов, наличие затруднений в формулировке собственных суждений, - выполнены не все пункты заданий. **Качество самоанализа:** - самоанализ проведен поверхностно, опора на полученную в практическом задании информацию частичная - самоанализ слабо опирается на теоретическую базу, полученную в процессе обучения. **Качество решения кейсов:** – есть существенные ошибки в выборе методов сбора и анализа информации, в корректности их использования, - имеются серьезные ошибки представления информации в графической и / или табличной формах, – частичная аргументированность полученных результатов, наличие затруднений в формулировке собственных суждений, - некоторые пункты заданий выполнены неправильно, - решение имеет минимальную практическую значимость. **Мини-тест:** – не менее 60% ответов на тестовые вопросы должны быть правильными. **Письменный дифференцированный зачет:** – наличие неполного ответа на теоретический вопрос и / или решение задачи с ошибками, – точность выводов страдает, - отсылок на источники, изученные при самостоятельной подготовке нет.	
Качество выполнения контрольных работ и домашних заданий: – некачественные анализ и понимание представленных в задании данных, выбор решения не опирается на данные анализа, слабая опора на полученную в процессе обучения информацию, выводы не корректны; - имеются серьезные ошибки представления информации в графической и / или табличной формах, – грубые ошибки при аргументации полученных результатов, - фрагментарность решения задания. **Качество самоанализа:** - самоанализ проведен поверхностно, опора на полученную в практическом задании информацию частичная - самоанализ не опирается на теоретическую базу, полученную в процессе обучения. **Качество решения кейсов:** – есть грубые ошибки в выборе методов сбора и анализа информации, в корректности их использования, - наличие серьезных ошибок представления информации в графической и / или табличной формах или их отсутствие, – грубые ошибки при аргументации полученных результатов, - большинство пунктов задания не выполнено. - решение не имеет практической значимости. **Мини-тест:** – присутствие многочисленных ошибок (более 60% ответов содержат ошибки) **Письменный дифференцированный зачет:**	*Неудовлетво-рительно* **менее 40,1 баллов**

– фрагментарный ответ на теоретический вопрос и / или частичное решение задачи с ошибками, – точность выводов отсутствует, - отсылок на источники, изученные при самостоятельной подготовке нет.	

Промежуточная аттестация:

К участию в дифференцированном зачете допускаются студенты, выполнившие весь обязательный объем заданий для текущего контроля успеваемости и более 50% домашних заданий.

Дифференцированный зачет проводится в формате индивидуального собеседования с учащимся на основе его ответа на задания билета. Учащийся выбирает билет из 30 билетов. В каждом билете есть открытый вопрос и практическое задание. На ответ дается 30-40 минут. Ответ формулируется в письменном виде. Пользоваться любыми источниками информации запрещено. В ответах оценивается владение материалом курса, способность думать, здравый смысл, прикладной характер ответа.

Пример билета:

Вопрос 1 – оценка владения материалом курса: для чего необходимо знать командные роли и как это знание можно применить на практике.

Вопрос 2 – практическое задание: Директор компании (краткое описание компании) жалуется на высокую текучесть персонала производственного подразделения. Напишите гипотезы о причинах высокой текучести. Сформулируйте вопросы для интервью с директором компании, чтобы прояснить ваши гипотезы.

Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения

Минитест 1 направлен на оценку усвоения знаний учащихся по темам 1.1. и 1.2. Минитест состоит из 20 вопросов с предложенными 5 вариантами ответов. Учащемуся необходимо выбрать от 0 до 5 правильных ответов на поставленный вопрос. На ответы мини-теста отводится 25 минут.

Пример вопроса: ниже перечислены 5 признаков, свойственных различным формам объединения людей в организации (коллектив, команда, группа). Выберите те признаки, которые отличают команду от других форм объединения.

1.1. Объединяет усилия участников для достижения цели
1.2. Имеет разделяемую каждым участником общую цель
1.3. Состоит из нескольких людей
1.4. Есть взаимоподдержка участников, принятие «паса»
1.5. У каждого участника есть своя функция

Минитест 2 направлен на оценку усвоения знаний по теме 2.1. и 2.2. Минитест состоит из 15 билетов по одному вопросу в каждом. На сформулированный в билете вопрос учащемуся необходимо дать развернутый письменный ответ (без использования дополнительных источников информации). На ответ отводится 20 минут.

Примеры вопросов в билетах:

1. Перечислите все «поглотители» времени
2. На основании каких критериев вы будете определять приоритетность задач при планировании деятельности

Деловая игра «Авиационный завод» направлена на развитие умений командной работы и закрепление полученных теоретических знаний по темам 1.1., 1.2. и 1.3. Домашнее задание на основе проведенной игры направлено на итоговую оценку усвоения темы. Описание самого задания – в разделе 5.

Контрольная работа № 1: моделирование HR-службы в компании направлена на оценку усвоения учащимися темы 3.1. Учащиеся получат описание реально существующей компании (три варианта). На основании описанных признаков они должны будут определить и обосновать:

1. какая концепция персонала лежит в основе всех предпринимаемых организацией действий,
2. тип корпоративной культуры,
3. этап развития организации,
4. выбрать роль HR-службы,
5. описать цели, задачи, ключевые KPI и оптимальный функционал службы, исходя из заданных условий.

Контрольная работа выполняется в индивидуальном формате, письменно, в заранее структурированной форме. При выполнении контрольной работы учащийся может пользоваться любыми источниками информации. Учащийся должен продемонстрировать свое умение анализировать текущее состояние организации по заданным критериям, принимать решение об оптимальной конфигурации HR-службы под текущее и перспективное состояние организации. Работа сдается в электронном виде.

Контрольная работа № 2: карточка проекта направлена на практическое закрепление знаний и развитие умений по разделу 4 (темы 4.1. и 4.2.) и оценку сформированных знаний и умений. Учащемуся предстоит заполнить основной документ проектного менеджмента – карточку проекта. Для этого учащийся на основании матрицы BSC Х. Рамперсада выбирает свой личный проект и отвечает на вопросы карточки проекта:

1. мета-цель проекта
2. обоснование проекта
3. результаты и критерии достижения результатов проекта
4. ИСР
5. сроки проекта
6. план проекта
7. структура (команда) проекта
8. организация проекта (методология)
9. границы проекта
10. входы проекта
11. ресурсы проекта
12. связанные проекты
13. бюджет проекта

В контрольной работе учащийся должен продемонстрировать умение определять цели проекта, описывать результаты проекта в формате SMART, планировать действия, формировать команду проекта и рассчитывать ресурсы проекта. Работа сдается в электронном формате.

Кейс «Формирование кадровой политики» (раздел 5) направлен на закрепление знаний и умений по теме 3.2. и оценку усвоения темы. На основе полученной информации (подробно в разделе 5) учащиеся должны продемонстрировать умение анализировать и делать выводы о реальном состоянии компании в области управления персоналом. Продемонстрировать умение определять адекватную кадровую политику для текущего и перспективного состояния организации. Для этого учащиеся должны ответить на следующие вопросы:

1. ключевая концепция персонала
2. категории персонала
3. матрица «категория персонала/политика в области…»
    a. найма

b. развития и обучения
c. монетарного и немонетарного стимулирования
d. удержания
e. увольнения и т.д.

Работа сдается в электронном формате. При выполнении задания учащиеся могут пользоваться любыми источниками информации.

Кейс «Сравнительный анализ стоимости удержания и увольнения сотрудника» (раздел 5) направлен на закрепление знаний и умений по теме 3.3. и оценку умения учащихся считать экономику HR-решений. Учащиеся должны продемонстрировать умение (по аналогии) описывать HR-бизнес-процесс, собирать информацию с рынка о различных экономических данных в рамках бизнес-процесса (например, ФОТ сотрудника отдела найма, стоимость найма сотрудника в кадровом агентстве, длительность стандартного собеседования с кандидатом и т.п.). Продемонстрировать умение считать затраты на бизнес-процесс, оперировать KPIbp, вырабатывать HR-стратегию на основании экономических показателей.

Для качественного выполнения задания учащиеся могут пользоваться любыми источниками информации. Работа сдается в электронном виде.

Кейс «Выбор методологии ведения проекта» (раздел 5) направлен на закрепление и оценку знаний по теме 4.1. Учащиеся должны продемонстрировать умение по отдельным заданным признакам определить и обосновать тип проекта (внутреннего или внешнего развития), вид проекта (открытый, закрытый, полуоткрытый, полузакрытый) и выбрать оптимальную в сложившихся организационных условиях модель организации проектной деятельности. Описать методологию ведения проекта.

Для качественного выполнения задания учащиеся могут пользоваться любыми источниками информации. Работа сдается в электронном виде.

Оценочные материалы по текущему контролю и промежуточной аттестации, предназначенные для проверки соответствия уровня подготовки по дисциплине «Управление персоналом в современных организациях» планируемым результатам освоения образовательной программы (в соответствии с образовательными стандартами), хранятся на кафедре-разработчике РПД в печатном и электронном виде.

Лист актуализации рабочей программы дисциплины
«Управление персоналом в современных организациях»»

№	Характеристика внесенных изменений (с указанием пунктов документа)	Дата и № протокола Ученого совета ЭФ	Подпись ответственного