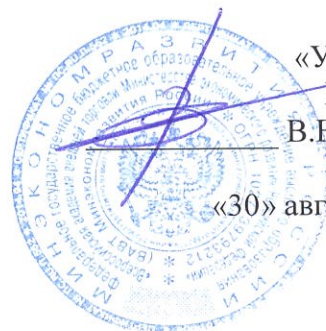


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Одобрено»
на заседании Ученого совета

(протокол № 1
от «30» августа 2023 г.)



«Утверждаю»
И.о ректора
В.В. Идрисова

«30» августа 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 4.3.
«Управление персоналом»

в рамках дополнительной профессиональной программы
профессиональной переподготовки
«Лидеры производительности»

Москва 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель освоения модуля	3
2. Планируемые результаты обучения.....	3
3. Объем модуля.....	5
4. Структура и содержание модуля	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей	8
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю	9
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля.....	17

1. Цель освоения модуля

Цель модуля – освоение слушателями необходимых знаний и умений в области управления персоналом современного предприятия, формирование системных представлений о закономерностях развития организаций и функциях по управлению персоналом, их взаимосвязи, теоретических и практических основах управления персоналом, включая стратегические основы и теорию человеческого капитала, построение системы управления персоналом, в целях увеличения эффективности и повышения производительности труда на предприятиях.

2. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения дисциплины
(для слушателей, имеющих оконченное высшее или среднее профессиональное образование)

Таблица 1

Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ПСК-1 Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.	системы, способов, методов, инструментов построения профессиональной карьеры; методов определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; системы, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала; основ профессиональной ориентации; трудоустройства и иных актов, содержащих нормы трудового права; роли и важности HR директора в повышении производительности труда в организации; подходов и инструментов управления производительностью труда через управление целями и КПЭ; управления элементами экономики труда; критичности объема	анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры; определять критерии формирования кадрового резерва организации; составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала; применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры; работать с информационными системами и базами	анализа структуры, планов и вакансий организации; анализа особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах; подготовки проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат; разработки планов профессиональной карьеры работников; формирования кадрового резерва; алгоритма построения модели производительности для персонала любой функции.

	расходов на персонал на бизнес организации.	данных по персоналу. Выбирать максимально удобные и эффективные инструменты конкретно под свое предприятие.	
ПСК-2 Организация обучения персонала	порядка разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ; систем, методов и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядка ведения учета и отчетности по подготовке и повышению квалификации персонала; трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.	анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации; разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы; анализировать рынок образовательных услуг и готовить предложения по поставщикам услуг; организовывать обучающие мероприятия; составлять и контролировать статьи расходов на обучение персонала для планирования бюджетов; разрабатывать и комплектовать учебно-методические документы; производить оценку эффективности обучения персонала; Производить предварительные закупочные процедуры и оформление сопутствующей документации по заключению договоров. производить расчет и оценку производительности труда/эффективности ключевого персонала	анализа рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала; разработки планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат; организации мероприятий по обучению персонала; анализа эффективности мероприятий по обучению персонала.

		выделять ключевые показатели на основе анализа производительности труда и фактических расходов на персонал	
--	--	--	--

3. Объем модуля

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	30
Лекционного типа	10
Практические занятия	20
Электронное обучение, дистанционное образовательные технологии:	8 (4*)
Лекционного типа	6 (2*)
Практические занятия	2 (2*)
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:	34
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	
Промежуточная аттестация	зачет
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	72 (4*)

4. Структура и содержание модуля

Для проведения практических занятий могут формироваться группы численностью от 30 человек.

Структура модуля

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)								Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Трудо- емкость час.	Контактная работа			ЭО, ДОТ			СР	
			Всего	Л	ПЗ	Всего	Л	ПЗ		
1	Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности	18 (4*)	6	2	4	6 (4*)	4 (2*)	2 (2*)	6	
2	Организационное развитие	14	6	2	4	0	0	0	8	
3	Управление талантами	12	6	2	4	0	0	0	6	
4	Мотивация	14	6	2	4	0	0	0	8	
5	Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала.	14	6	2	4	2	2	0	6	
Итого:		72 (4*)	30	10	20	8 (4*)	6 (2*)	2 (2*)	34	зачет

Содержание модуля

Таблица 4

№	Наименование тем и/или разделов	Содержание темы (раздела)
1	Управление производительностью и экономика труда. Роль HR в повышении производительности	Анализ текущей эффективности работы персонала. Экономика труда (отношение расходов на персонал к производимому результату). Дерево целей. Дерево процессов организации. Система ключевых показателей эффективности, разработка карт КПЭ. Мониторинг эффективности и регулярная оценка деятельности. Экономика труда организации. Финальная игра на закрепление материала по производительности труда. HR аналитика HR автоматизация
2	Организационное развитие	Анализ организационных структур, типы, нормы. Индикаторы для оценки и построения орг. структуры. Практика работы с индикаторами организационных структур
3	Управление талантами	Значение подбора персонала (рекрутмента), адаптации и HR- брендинга в деятельности организации, их влияние на производительность. Базовый состав инструментов и форм рекрутмента, мероприятий по развитию HR-бренда.

		Основные индикаторы эффективности. Управление культурой. Влияние корпоративной культуры на производительность. Вовлеченность персонала. Управление вовлеченностью.
4	Мотивация	Вознаграждение. Постоянная и переменная части. Их влияние на производительность труда. Грейды и оценка результативности. Взаимосвязь с вознаграждением и индивидуальной ответственностью. Сила совокупного поощрения. Индикаторы измерения мотивации персонала. Значение рекрутмента, адаптации и HR-брендинга в деятельности организации, их влияние на производительность. Базовый состав инструментов и форм рекрутмента. мероприятий по развитию HR-бренда. Основные индикаторы эффективности. Деловая игра (бизнес-симуляция) «Скажи HR».
5	Управление корпоративной культурой, вовлеченность персонала.	Корпоративная культура. Вводная часть. Управление культурой. Влияние корпоративной культуры на производительность. Вовлеченность персонала. Управление вовлеченностью.

Особенности организации образовательного процесса

Контактная работа, проведение лекционных и практических занятий, может быть организована как в аудиторном, так и в дистанционном формате. При организации контактной работы поток разбивается на группы, численностью не более 60 человек при аудиторном формате и не более 120 человек при дистанционном формате. На практических занятиях слушатели могут дополнительно делиться на мини-группы по 10 человек. Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Также, слушатели проходят один электронный курс на выбор из предложенного перечня: Наставничество: ситуационное управление персоналом. Разработка системы KPI. Бесконфликтное увольнение персонала. Технология подбора персонала. Методы развития и обучения сотрудников.

Инструменты контактной работы, используемые в ходе обучения:

- интерактивная лекция;
- работа в группах;
- открытое обсуждение результатов работы и итогов дня;
- использование авторских диагностических инструментов и упражнений;
- экспертный блок на основе собственных проведенных уникальных исследований;
- разбор ситуаций для анализа(кейсов);
- деловая игра(симуляция).

Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Перечень вопросов для самоконтроля

1. Какова роль HR в управлении производительностью?
2. Что такое КПЭ?
3. Как рассчитать производительность подразделений и работников?
4. Как построить дерево целей?
5. Что такое оценка 360 градусов?
6. Как наиболее эффективно дать обратную связь сотруднику?
7. Какие типы культуры по модели Камерона-Куинна вы знаете?
8. Что такое вовлеченность?
9. Когда происходит дублирование функций подразделений?
10. Как можно визуализировать организационную структуру?
11. Что такое сильный HR бренд?
12. Что такое «норма управляемости»?
13. Как можно провести адаптацию сотрудников?
14. Какие источники поиска персонала вы знаете?
15. Чем отличаются миссия и стратегия организации?
16. Назовите элементы материальной мотивации?
17. Что такое оценка должности?
18. Какие мероприятия по удержанию сотрудников вы знаете?
19. Как рекомендуют проводить обучение сотрудников?
20. Что означает термин «таланты» и какая система управления талантами вам знакома?

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение. Организация самостоятельной работы.	Количество часов, (ч.)
- Изучение литературы по темам курса; - Изучение электронного курса «Бесконфликтное увольнение персонала» - Изучение электронного курса «Как стать лидером: постановка целей и мотивация команды» - Изучение электронного курса «Как управлять задачами и контролировать их исполнение» - Изучение электронного курса «Методы развития и обучения сотрудников» - Изучение электронного курса Наставничество: ситуационное управление персоналом - Изучение электронного курса «Технология подбора персонала» - Изучение электронного курса «Конфликты в организации» - Изучение электронного курса «Коммуникация и влияние» - Изучение электронного курса «Личная мотивация» - Изучение электронного курса «Тайм-менеджмент: простые способы» управления временем - Изучение кейсов от экспертов - Изучение HR-методик размещенных на сайте - Изучение лучших практик, размещенных на сайте	34

- Изучение дайджестов по саморазвитию - Перед контактной работой участники изучают материал (pre-reading) - Самостоятельная работа включает задания для самоконтроля.	
---	--

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю

Проведение промежуточной аттестации необходимо для выяснения полноты усвоения основного содержания пройденных тем и умения использования теоретического материала для решения практических задач. Формой контроля при проведении промежуточной аттестации по данному модулю является зачет.

Примерное тестовое задание по модулю «Управление персоналом»

Вопрос 1.

Что понимают под определением «Пороговое значение показателя»?

- Пороговое значение показателя - минимальное допустимое значение для выполнения показателей работником
- Пороговое значение - максимальное допустимое значение для выполнения показателей работником
- Пороговое значение должно быть равно значению целевых натуральных показателей

Вопрос 2.

Что понимают под определением «Декомпозиция целей»?

- Разделение верхнеуровневой (исходной) цели на две и более цели таким образом, чтобы декомпозированные цели нижнего уровня обеспечили достижение верхнеуровневой (исходной цели)
- Включение в карту целевых показателей подразделения цели вышестоящего подразделения, если это повлияет на выполнение цели высшего уровня
- Комбинирование стратегических целей, которые поддерживаются определенным подразделением, и индивидуальных целей, имеющих важное значение для данного отдела или должности, и которые не могут быть сформулированы на основе целей высшего уровня

Вопрос 3.

Выберите ситуацию, в которой внедрение системы КПЭ будет оправдано:

- Бухгалтерия выполняет множество однотипных транзакций. В последнее время высокая текучесть бухгалтеров привела к большому количеству ошибок в операциях. Главный бухгалтер думает о внедрении КПЭ для бухгалтеров, оценивающих качество проводимых операций
- В отделе продаж работает 8 сотрудников, средний стаж – 7 лет. Коллектив дружный, все довольны коллегами и работой в компании. Сотрудники работают на окладной системе и в целом выдают нужный результат. В последние месяцы компания делает рывок на рынке, где представлена ее продукция. Директор по продажам планирует пересмотреть систему оплаты, а также внедрить новые планы продаж и систему КПЭ
- Предприятие на будущий год не планирует расширение производственных площадок. При этом ожидается, что в связи с текучестью кадров заводу потребуется адаптировать и обучить примерно 50 рабочих. HR директор предприятия планирует создать систему КПЭ для рекрутеров и сотрудников отдела обучения

Вопрос 4.

Что понимают под определением «Компетенции»?

- Знания, навыки, поведение, позволяющие эффективно реализовывать профессиональную деятельность

- ⊗ Квалификация, подтвержденная дипломами
- ⊗ Опыт (стаж) реализации профессиональной деятельности

Вопрос 5.

Что понимают под определением «Оценка методом 360-градусов»?

- ⊗ Сбор обратной связи о действиях человека в реальных рабочих ситуациях и о проявленных им деловых качествах
- ⊗ Оценка готовности сотрудника к занятию вышестоящей должности
- ⊗ Сбор данных о выполнении/динамике изменений ключевых целевых показателей

Вопрос 6.

Для чего предоставлять сотруднику обратную связь?

- ⊗ Для изменения текущего и будущего поведения сотрудника и достижения им поставленной цели
- ⊗ Для мотивации сотрудника и повышения уровня его вовлеченности
- ⊗ Для демонстрации сотруднику контроля со стороны руководителя

Вопрос 7.

Какой тип культуры по модели Камерона-Куинна направлен на стабильность и контроль, а также имеет внешний фокус и дифференциацию?

- ⊗ Рынок
- ⊗ Бюрократия
- ⊗ Адхократия

Вопрос 8.

Что такое вовлеченность сотрудника?

- ⊗ Сотрудник доволен условиями труда, его устраивает зарплата, соц.пакет, руководитель, но он не готов прилагать каких-то усилий, чтобы двигать компанию вперед
- ⊗ Сотрудник воспринимает компанию как свой бизнес, озвучивает свои предложения, делает больше, чем прописано в его должностных обязанностях, полностью разделяет ценности компании, сфокусирован на достижении цели и осязаемых результатах
- ⊗ Сотрудник не только думает о компании лояльно, но и готов положительно о ней отзываться за ее пределами, пользуется продуктами компании и рекомендует их знакомым

Вопрос 9.

К чему приводит дублирование функций подразделений?

- ⊗ К росту затрат
- ⊗ К росту производительности
- ⊗ К росту прибыли

Вопрос 10.

Как называется способ представления данных/результатов, обеспечивающий наиболее эффективную работу по изучению (анализу и пониманию) организационных структур?

- ⊗ Анимация
- ⊗ Презентация
- ⊗ Визуализация

Вопрос 11.

Для чего нужен серьезный HR-бренд?

- Оперативно нанимать квалифицированных работников
- Эффективно удерживать высокопрофессиональных работников
- И то, и другое

Вопрос 12.

Что показывает норма управляемости?

- Управленческую нагрузку и эффективность (количество подчиненных, управляемых одним руководителем)
- Степень управляемости или неуправляемости организации (предприятия)
- Предельное количество управленческих КПЭ и целей

Вопрос 13.

Укажите цель адаптационных мероприятий?

- Избежать потерь времени продуктивной работы и быстро вывести работника на требуемый уровень эффективности
- Ознакомить работника с правилами трудового распорядка в компании
- Повысить квалификацию нового работника

Вопрос 14.

Какой источник для поиска персонала считается самым дорогостоящим, но применим в случае необходимости поиска кандидатов на вакансию с очень сложными, уникальными требованиями к уровню знаний и компетенций, а также с опытом работы в определенных отраслях (или проектах)?

- Ярмарка вакансий или Дни карьеры (например, городские или проводимые в учебных заведениях)
- Поиск персонала через специализированные сайты по поиску и подбору персонала (например, сайт trudvsem.ru («Работа в России»), сайт hh.ru и т.п.)
- Профессиональное агентство по подбору персонала с широкой сетью и наличием отраслевой экспертизы

Вопрос 15.

Что такое миссия компании?

- Образ компании в будущем, то, к чему она стремится, кем хочет стать, что хочет сделать (очень близко к стратегической цели)
- Модели поведения, по которым существует компания, то, как она относится к сотрудникам и клиентам
- Предназначение компании, то, ради чего она существует, если убрать коммерческий аспект, т.е. какую ценность она несет людям

Вопрос 16.

Укажите наиболее важный элемент в процессе создания и поддержания культуры непрерывных улучшений в компании.

- Визуализация глобальных ошибок процесса коммуникации с партнерами
- Внедрение системы принятия и реализации решений «сверху-вниз»
- Организация процесса подачи инициатив по улучшению «снизу-вверх»

Вопрос 17.

Что необходимо предпринять после проведения исследования уровня вовлеченности в компании?

- Рассказать сотрудникам компании о результатах исследования и провести агитационное мероприятие

- ⊗ Провести коммуникацию о результатах исследования и составить план по повышению процента вовлеченности (по компании, по подразделениям, индивидуальные по сотрудникам)
- ⊗ Спланировать «обновление» персонала

Вопрос 18.

Укажите функцию постоянной (базовой) части оплаты труда?

- ⊗ Обеспечивает внутреннюю справедливость и внешнюю конкурентоспособность
- ⊗ Обеспечивает постоянную высокую производительность труда
- ⊗ Стимулирует руководителя эффективно управлять подчинёнными

Вопрос 19.

Что оценивается в процессе определения уровней должностей?

- ⊗ Уровень эффективности сотрудника, который работает на должности
- ⊗ Степень ответственности и общеорганизационный вклад каждой должности
- ⊗ Уровень профессиональных навыков претендентов на вакансию

Вопрос 20.

Какие элементы влияют на удержание сотрудников?

- ⊗ Зарплата и премии, пакет льгот
- ⊗ Вознаграждение, личность руководителя и климат в коллективе
- ⊗ Вознаграждение, льготы, возможности карьерного роста, программы признания и нематериальной мотивации

Вопрос 21.

Как вы понимаете термин «управление талантами»?

- ⊗ Проект по созданию кадрового резерва
- ⊗ Весь спектр процессов и мероприятий в области управления людьми
- ⊗ Организация процесса обучения сотрудников

Вопрос 22.

Какой элемент НЕ входит в «пятилистник наставничества»?

- ⊗ Рассказать
- ⊗ Показать
- ⊗ Проконтролировать

Вопрос 23.

Какие шаги включает цикл управления талантами?

- ⊗ Развитие, продвижение, обучение
- ⊗ Привлечение, найм, адаптация, развитие, продвижение
- ⊗ Материальное стимулирование, продвижение

Вопрос 24.

Для рабочих и производственных менеджеров в производственном цехе определен следующий набор показателей:

- увеличение объема производимой продукции,
- снижение количества брака продукции,
- выполнение мероприятий непрерывных улучшений.

Основные производственные процессы цеха являются особо опасными, поэтому служба по охране труда и промышленной безопасности разработала для своих представителей в цехах – инженеров по

ОТ следующие показатели:

- снижение уровня травмоопасности на производстве,
- реализация программы по защите здоровья (СИЗ),
- проведение интерактивных инструктажей.

Выберите набор показателей для рабочего производственного персонала, который будет отвечать и выполнению производственной программы, и требованием ОТ и ПБ:

1. Вариант 1:

- a. увеличение объема производимой продукции
- b. снижение количества брака продукции
- c. выполнение мероприятий непрерывных улучшений
- d. снижение уровня травмоопасности на производстве
- e. реализация программы по защите здоровья (СИЗ)
- f. проведение интерактивных инструктажей.

2. Вариант 2:

- a. увеличение объема производимой продукции
- b. снижение количества брака продукции
- c. выполнение мероприятий непрерывных улучшений.
- d. реализация программы по защите здоровья (СИЗ)

3. Вариант 3:

- a. объем производимой продукции
- b. снижение количества брака продукции
- c. выполнение мероприятий непрерывных улучшений.
- d. снижение уровня травмоопасности на производстве
- e. реализация программы по защите здоровья (СИЗ)

Вопрос 25.

Генеральный директор поставил Вам задачу определить, насколько эффективен основной производственный персонал завода. С чего Вы начнете?

- Рассчитаете рентабельность персонала за последние годы (отношение выручки к количеству производственного персонала) и рассмотрите в динамике и через влияние внешних и внутренних факторов
- Соберете и проанализируете результаты работы производственного персонала по отношению к расходам на персонал (ЗП, социальный пакет, налоги)
- Проведете оценку персонала методом 360 или через тестирование. Определите представителей с высокой квалификацией и сделаете предположение, что высокая квалификация равна высокой производительности

Вопрос 26.

Предприятие занимается производством и оптовой торговлей. Продукция – детали для токарных станков.

В штате предприятия работают руководитель производства и руководитель службы доставки, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает генеральный директор). Также в штате есть пять менеджеров по продажам, занятых оптовой реализацией продукции и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж.

Цены на реализуемую продукцию устанавливает генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал, что прибыльность стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение темпов производства, увеличилась себестоимость выпускаемой продукции. Руководители производства в течение последних шести месяцев получали премию 40% оклада, однако их вознаграждение составляло только 40% среднего дохода менеджера по продажам.

Ваши действия по улучшению показателей предприятия?

- Создание новой системы оплаты труда

- Реорганизация, пересмотр зон ответственности и штатного расписания
- Оба вышеперечисленных варианта

Вопрос 27.

Внутри-региональная сеть цехов механизации общей численностью 200 человек столкнулась с оттоком высококвалифицированных рабочих.

В то время как средний уровень оплаты труда в организации находится выше средней заработной платы по региону, рабочие говорят, что их тяжёлый труд оплачен несправедливо. Много сверхурочной работы, а также система оплаты труда для них непрозрачна. Особенно непонятен порядок начисления премий. На аргумент, что в целом им платят хорошо, они отвечают, что и рынок труда для них сейчас неплох. И знакомые их уже давно звали туда, где условия лучше. Ситуация усугубляется тем, что, уходя в другую компанию, рабочие также зовут за собой некоторых своих коллег по работе.

Какие выводы можно сделать?

- В организации не продумана система оплаты труда
- В организации нет экономики труда как таковой
- Оба вышеперечисленных варианта

Вопрос 28.

В маленькой сети аптек произошел быстрый рост бизнеса: за полтора года уровень бизнеса достиг областных масштабов. Растущую выручку акционеры бизнеса вкладывают в открытие новых аптек.

Общая численность организации в настоящий момент составляет около 100 человек. Заработная плата персонала является средней по рынку: соответствует уровню оплаты труда у конкурентов и в розничной торговле в целом. Форма оплаты труда носит повременно-сдельный характер. В дополнение к тарифу за отработанные часы существуют премиальные выплаты за выручку в каждой отдельной аптеке.

Однако, руководство сети аптек стало замечать общее снижение лояльности сотрудников к компании, особенно среди персонала со стажем работы в компании более года. И в довершение, недавно уволилось несколько ключевых сотрудников.

Ваши предложения по улучшению ситуации?

- Пересмотреть фонд оплаты труда, нормализовать ФОТ в процентном отношении к выручке
- Проблема носит эпизодический характер, её можно проигнорировать
- Незначительно повысить почасовую ставку

Вопрос 29.

Предприятие по производству молочной продукции расположено в 50 км от крупного города. Основной персонал завода - жители местных районных центров и деревень. Ежегодно с мая по сентябрь часть персонала увольняется, чтобы посвятить время работе на дачах.

В целях снижения оттока персонала руководством предприятия принято решение проанализировать ситуацию и определить должности, представители которых увольняются в тёплый сезон.

Какие инструменты можно выбрать для решения этой задачи?

- Запросить у руководителей подразделений списки работников (с должностями), которые могут уволиться
- Выгрузить данные из кадровой базы за последние 5 лет, проанализировать, какие работники увольняются и позже нанимаются на работу на завод. Составить список потенциальных на увольнение
- Провести интервью с сотрудником, который оформляет документы на прием/увольнение персонала, и попросить составить список должностей и количество работников, которые могут уволиться

Вопрос 30.

Предприятие по производству молочной продукции расположено в 50 км от крупного города. Основной персонал - жители местных районных центров и деревень. Ежегодно с мая по сентябрь часть персонала увольняется, чтобы посвятить время работе на дачах.

Руководство предприятия решило разработать и внедрить программы по снижению оттока персонала.

Какие из предложений возможно предложить для внедрения на заводе?

- Провести оценку профессиональных компетенций сотрудников из списков потенциальных на увольнение. Выделить ключевых сотрудников с высокой квалификацией. Рассчитать их вознаграждение. Провести с ними переговоры/опрос на предмет, какой доход они получают от работы на даче при увольнении с завода. Получить ответ на основной вопрос – «сколько не хватает?». Результат мероприятий – разработать для высококвалифицированных работников программу, которая будет их удерживать на летнее время
- Разработать программу по приглашению новых работников из других районов в долгосрочный найм, оценить и рассчитать дополнительные расходы, связанные с корпоративной доставкой работников дальних районов до завода. Результат мероприятий – создать конкурентную среду, убедить штатных работников, что привлечение нового персонала приведет сокращению вакансий
- Предложить руководству подразделений выделить самых ценных сотрудников и повысить им зарплату на 25-50% на летний период. Результат мероприятия – сократить отток квалифицированных работников

Оценивание слушателя на зачете по модулю

<i>Процент верных ответов</i>	<i>Оценка</i>	Требования к образовательным результатам
52-100	«зачтено»	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
менее 52	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

1. Батлер И. HR-маркетинг: Как сделать вашу компанию мечтой всех кандидатов / Илья Батлер — М.: Альпина Паблишер, 2021. – 112 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22127> – Режим доступа: по подписке.
2. Безрученко П. Практики регулярного менеджмента: Управление исполнением, управление командой. — М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/19524> – Режим доступа: по подписке.
3. Иванова С. Ловушки HR-брендинга: Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов / Светлана Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2019. – 242 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/18709> – Режим доступа: по подписке.
4. Иванова, С. Кандидат. Новичок. Сотрудник: комплексная типология метапрограмм в HR / Светлана Иванова. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 187 с. - ISBN 978-5-9614-3418-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220996> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 301 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1092145> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
7. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechenosti.docx
8. Методы повышения производительности и оплаты труда: монография / Б. М. Генкин. — М.: Норма: ИНФРА-М, 2019.- 160 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1024054>
9. Мэтьюсон Р. Ч. Управление талантами: Руководство по выращиванию сильной команды / Роберта Чински Мэтьюсон; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. – 232 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21777> – Режим доступа: по подписке.
10. Переосмысление роли HR / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22155> – Режим доступа: по подписке.
11. Рабочая тетрадь слушателя программы «Лидеры производительности». Управление персоналом. — М.: ВАВТ, РАНХиГС, 2019.
12. Сакетт Т. Инструменты сильного рекрутинга: Как найти и привлечь талантливых сотрудников / Тим Сакетт; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. – 224 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22485> – Режим доступа: по подписке.
13. Сергеева С. Как составить опросник для оценки вовлеченности. 2 образца и 8 лайфхаков // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=729959>
14. Сравнение вопросов, которые внесли путаницу, и тех, которые вскрыли проблемы // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Sravnenie_voprosov_kotorye_vnesli_putanicu_i_teh_kotorye_vskryli_problemy.docx
15. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 365 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-001973-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1062401> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
16. Учебно-методические материалы для чтения перед модулем (pre-reading). — М.: ВАВТ,

РАНХиГС, 2019.

17. Учебно-методические материалы для чтения после модуля (post-reading). – М.: ВАВТ, РАНХиГС, 2019.

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для проведения всех лекционных, семинарских и практических занятий необходимы аудитории, обеспечивающие просмотр и прослушивание наглядных видео и аудио материалов. Для проведения занятий с использованием электронного обучения, дистанционных образовательных технологий слушатели подключаются к системе дистанционного обучения ВАВТ, доступ к которой осуществляется по адресу <https://lk.vavt.ru>

- Площадь: не менее 75 кв.м. для проведения занятий по группам и не менее 150 кв.м. для потоковых занятий.
- Возможность кондиционирования воздуха или проветривания помещения.
- Компьютер + кликер – 1 шт.
- Проектор, экран – 1 шт.
- Магнитная доска для маркеров – 1 шт.
- Флипчарт – 2 шт., маркеры для флипчарта/доски – 4 уп., бумага для флипчарта – 4 блока.
- Беспроводной доступ в сеть Интернет (Wi-Fi)
- Стулья для участников/преподавателей.
- Столы, рассадка в виде «острова» + стол для преподавателей.

LCD панель, либо LCD-проектор и экран, стационарный компьютер или ноутбук, акустическая система – на каждое занятие.

Компьютер должен обеспечивать просмотр:

- слайдов в программе Microsoft Office Power Point;
- видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением.

Слушатели обеспечиваются доступом к следующим (либо аналогичным им) ресурсам:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM

Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.

Электронная библиотечная система издательства «Юрайт»

Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.

База данных EAST VIEW

Содержит базу данных по периодическим изданиям. По подписке доступно 193 журнала на текущий год, а также архивы до 10 лет:

- Журналы России по вопросам экономики и финансов;
- Журналы России по юриспруденции;
- Издания по общественным и гуманитарным наукам.

Polpred.com Обзор СМИ.

Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысячи новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам.

Корпоративная библиотека Alpina Digital

Корпоративная библиотека Alpina Digital – современный инструмент развития и обучения сотрудников и самая полная коллекция книг, аудиокниг, саммари, курсов, видео, тестов по бизнесу и саморазвитию на русском языке: <https://vavt.alpinadigital.ru/#login>

Предоставляется доступ к библиотеке ВАВТ, литературный фонд которой насчитывает более 188000 экз., включая учебную и научную литературу, дипломы, авторефераты диссертаций, диссертации, журналы, газеты, электронные издания. Библиотека комплектуется литературой по направлениям: экономика, экономическая теория, история экономики, мировая экономика, финансы и кредит, менеджмент, статистика, налоги и налогообложение, бухгалтерский учет и аудит, международные расчеты и валютно-кредитные отношения, финансовый и управленческий анализ, международная торговля, внешняя торговля РФ, правовое регулирование внешнеэкономической деятельности, юриспруденция. Справочно-поисковый аппарат представлен в форме электронных каталогов и картотек.