

РОСЖЕЛДОР

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

А.В. Воронина

МАСТЕР-КЛАСС ПО ПРОФИЛЮ ПОДГОТОВКИ

Учебно-методическое пособие
для практической и самостоятельной работы

Ростов-на-Дону
2017

ББК 74.58я7 + 06

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент Л.Г. Риполь-Сарагоси

Воронина, А.В.

Мастер-класс по профилю подготовки: учебно-методическое пособие для практической и самостоятельной работы / А.В. Воронина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 44 с.

Пособие ориентировано на использование обучающимися при самостоятельном изучении дисциплины и закреплении материала на практических занятиях, составлено с учетом требований ФГОС ВО по направлению подготовки «Управление персоналом», в соответствии с содержанием и рабочей программы по дисциплине «Мастер-класс по профилю подготовки».

Позволяет организовать и унифицировать самостоятельную и практическую работу обучающихся по изучению разделов дисциплины как в учебное, так и внеучебное время, а также подготовиться к итоговому занятию и экзамену.

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

© Воронина А.В., 2017

© ФГБОУ ВО РГУПС, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Организационно-методические указания.....	5
2. Содержание дисциплины.....	12
3. Практикум для формирования у обучающихся умений и навыков.....	17
3.1. Основные направления и цели кадровой стратегии.....	17
3.2. Особенности стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД».....	23
3.3. Найм, подбор, отбор и расстановка кадров.....	29
3.4. Деловая оценка персонала при найме.....	39
3.5. Разработка стратегий управления персоналом.....	40
3.6. Социализация, профориентация и профессионализация персонала..	43
3.7. Трудовая адаптация персонала.....	44
3.8. Реализация основных задач стратегии.....	
4. Задания для самостоятельной подготовки.....	
4.1. Примерный перечень вопросов для контроля знаний.....	
4.2. Примерная тематика рефератов.....	
Библиографический список	48

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа является неотъемлемой и составной частью вузовского учебного процесса, и она предполагает не только закрепление, но и приобретение нового знания, формирование предусмотренных учебным планом компетенций. Процесс самостоятельной познавательной деятельности является многогранным, творческим процессом и по каждой изучаемой дисциплине он имеет свои специфические сложности и трудности, в том числе и по дисциплине «Мастер-класс по профилю подготовки».

Входе её изучения предстоит познать большой и разнообразный объём фактического материала, овладеть умениями и навыками работы с первоисточниками, научиться выделять закономерности развития процесса управления персоналом и теории организации, давать оценки тем или иным событиям, различным ситуациям, возникающим в процессе корпоративной работы.

Учебно-методическое пособие дает возможность обучающемуся в области управления персоналом изучить все аспекты данной проблемы. В учебно-методическом пособии не повторяются, а принимаются как известные основные положения общего менеджмента, теории организаций, организационного поведения, основ управления и организационной культуры, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом.

Каждый раздел пособия – это своеобразная учебно-методическая площадка для самостоятельной познавательной и практической деятельности, на которой представлено краткое введение к обозначенной теме, размещены документы и материалы, отражающие её содержание, даны рекомендации по их изучению и задания для самопроверки, а также упражнения для апробирования приобретённых знаний.

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Целью дисциплины «Мастер-класс по профилю подготовки» является расширение и углубление подготовки в составе других базовых дисциплин блока «Блок 1 - Дисциплины (модули)» Образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для формирования у выпускника общепрофессиональных, профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности, предусмотренными учебным планом и профильной направленностью магистерской программы «Стратегическое управление персоналом».

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка магистранта по разработанной в университете Образовательной программе к успешной аттестации планируемых результатов освоения дисциплины;
- подготовка магистранта к освоению дисциплин «Актуальные проблемы в управлении персоналом», «Теория и практика кадровой политики и кадровое делопроизводство»;
- подготовка магистранта к прохождению практик «Производственная»;
- подготовка магистранта к научно-исследовательской работе и семинару;
- подготовка магистранта к итоговой аттестации;
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения Образовательной программы представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1

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

Планируемый результат освоения дисциплины	Планируемый результат освоения Образовательной программы
Знает: задачи повышения эффективности использования и развития персонала Умеет: всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала Имеет навыки: развития персонала, оценки и формулирования задач повышения эффективности использования и развития персонала	ОПК-4 - способностью всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала

<p>Знает: современные технологии управления персоналом и эффективной (успешной) реализации их в своей профессиональной деятельности Умеет: применять современные технологии управления персоналом в практической деятельности и успешно реализовывать их в своей профессиональной деятельности Имеет навыки: использования, развития и адаптации современных технологий управления персоналом и эффективной (успешной) реализации их в своей профессиональной деятельности</p>	<p>ОПК-7 - владением современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности</p>
<p>Знает: методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом Умеет: применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом и проводить анализ их результатов Имеет навыки: разработки и использования методов и инструментов проведения исследований в системе управления персоналом</p>	<p>ОПК-12 - умением разрабатывать и применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом и проводить анализ их результатов</p>
<p>Знает: принципы наставничества, направления развития персонала Умеет: выполнять функции наставника, вдохновлять других на развитие персонала и организации Имеет навыки: наставничества, способности вдохновения других на развитие персонала и организации</p>	<p>ПК-28 - владением навыками наставничества, способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации</p>

Дисциплина отнесена к Блоку 1М Образовательной программы. Дисциплина является дисциплиной по выбору обучающегося (В.ДВ).

Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям обучающегося, необходимым для изучения данной дисциплины, соответствуют требованиям по результатам освоения предшествующих дисциплин (практик): «Теория организации, организационное проектирование и стратегическое управление персоналом».

Нормативный срок освоения Образовательной программы по очной форме обучения – 2 года. Наименование формы и срока обучения из базы

данных РГУПС (вид обучения): 2 года очное магистратура, 2.4 года заочное магистратура. Дисциплина реализуется в 2 семестре.

Общая трудоемкость данной дисциплины 5 зачетных единиц, или 180 часов, в том числе контактная работа обучающегося с преподавателем (КРОП); по учебным занятиям КРОП с учетом ИЗ и КСР, составляет 52 часов при очной форме обучения.

Таблица 1.2

Объем дисциплины для очной формы обучения в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Виды учебной работы	Всего часов	КРОП, часов	Число часов в семестре	
			2	
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	48	48	48	
Лекции (Лек)	16	16	16	
Практические, семинары (Пр)	32	32	32	
Индивидуальные занятия (ИЗ), контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4	4	
Самостоятельная работа (СРС), всего и в т.ч.	92		92	
Самоподготовка	92		92	
Контроль, всего и в т.ч.	36		36	
Экзамен (Экз)	36		36	
Общая трудоемкость, часы	180	52	180	
Зачетные единицы (ЗЕТ)	5		5	

Общая трудоемкость данной дисциплины 5 зачетных единиц, или 180 часов, в том числе контактная работа обучающегося с преподавателем (КРОП); по учебным занятиям КРОП с учетом ИЗ и КСР, составляет 9 часов при заочной форме обучения.

Таблица 1.3

Объем дисциплины для заочной формы обучения в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Виды учебной работы	Всего часов	КРОП, часов	Число часов в заезде	
			2	3
1	2	3	4	5
Аудиторные занятия всего и в т.ч.	6	6	2	4
Лекции (Лек)	2	2	2	
Практические, семинары (Пр)	4	4		4

продолжение таблицы 1.3

1	2	3	4	5
Индивидуальные занятия (ИЗ), контроль самостоятельной работы (КСР)	3	3		3
Самостоятельная работа (СРС), всего и в т.ч.	162			162
Контрольная работа (К)	12			12
Самоподготовка	150			150
Контроль, всего и в т.ч.	9			9
Экзамен (Экз)	9			9
Общая трудоемкость, часы	180	9	2	178
Зачетные единицы (ЗЕТ)	5			

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Семестр № 7

Раздел 1. Основные направления и цели кадровой стратегии.

Эффективность персонала

1.1. Цель кадровой стратегии:

- 1) Кадровая стратегия корпорации.
- 2) Направления развития персонала организации, корпорации, отрасли.

1.2. Задачи повышения эффективности использования и развития персонала.

- 1) Направления повышения эффективности использования потенциала
- 2) Оценка эффективности использования персонала

Раздел 2. Современные технологии управления персоналом.

Особенности стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД».

2.1. Кадровое обеспечение ОАО «РЖД»:

- 1) Особенности трудовых отношений на транспорте.
- 2) Развитие кадрового потенциала ОАО «РЖД».

2.2. Современные технологии управления персоналом.

- 1) Развитие и обучение в ОАО «РЖД»
- 2) Направления развития кадрового потенциала в промышленной сфере ОАО «РЖД»
- 3) Направления развития кадрового потенциала в сфере сервиса ОАО «РЖД»

Раздел 3. Методы и инструменты исследований в управлении персоналом.

3.1. Обеспечение квалифицированным персоналом.

3.2. Непрерывное развитие персонала.

3.3. Жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде.

3.4. Проведение эффективной молодежной политики.

3.5. Развитие корпоративной системы управления персоналом (на примере холдинга ОАО «РЖД»).

Раздел 4. Наставничество и развитие персонала.

4.1. Причины изменений в управлении организацией:

- 1) Изменения в управлении.
- 2) Стратегии управления персоналом.
- 3) Разработка стратегии управления персоналом.

4.2. Наставничество как элемент реализации изменений в организации.

- 1) Понятие и роль наставничества в развитии персонала
- 2) Технологии и процедуры реализации наставничества
- 3) Наставничество в ОАО «РЖД»

3. ПРАКТИКУМ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ У ОБУЧАЮЩИХСЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ

3.1. Основные направления и цели кадровой стратегии. Эффективность персонала

Задание 1 «Составление сетевого графика внедрения системы стратегического управления персоналом»

Описание ситуации

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (УП) используется метод сетевого моделирования, т.е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в таблице 3.1.

Постановка задачи

1. Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССтУП).

2. Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в табл. 3.1).

3. Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления персоналом (добавьте графу 5 в табл. 3.1).

Таблица 3.1

Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
1	2	3
-	0	Приказ о формировании ССтУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы ССтУП
3,4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП
5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование оргструктур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

Задание 2 «Выбор стратегии управления персоналом»

Описание ситуации

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Постановка задачи

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

Методические указания

На решение задачи отводится 40-50 мин. Задача решается группами по 3-4 человека и преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Группам раздаются таблицы, аналогичные таблице 3.2, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые вместе с преподавателем обсуждаются всеми группами и при необходимости дополняются и корректируются.

Таблица 3.2

Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции	Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3
	Все внимание - росту производительности	В программах обучения акцент делается на изучение методов повышения производительности. Перспективы служебного продвижения небольшие
Стратегия выживания	Главная цель - спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное - сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений не стимулирует найм

**Раздел 2. Современные технологии управления персоналом.
Особенности стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД»**

Задание 3. Оценка профессиональной компетентности молодого специалиста.

Ниже приведена примерная схема оценки молодых специалистов, разработанная и применяемая в ОАО «РЖД».

На основании рекомендаций в листе оценки компетенций молодого специалиста, оцените своего коллегу (однорукника) как потенциального работника ОАО «РЖД». Согласуйте и обсудите с ним полученные результаты. Сделайте выводы и разработайте рекомендации по увеличению его шансов стать сотрудником холдинга.

Примерная система оценки профессиональной компетентности молодого специалиста холдинга ОАО «РЖД»

(Образец документа: Приложение 3 к Распоряжению ОАО «РЖД» от 04.05.2008 N 970р.)

1. Лидерство

Целевой ориентир – добровольное, осознанное, инновационное и деятельное поведение руководителя, опирающееся на общепризнанные социальные и корпоративные ценности, ориентированное на реальные изменения, согласование интересов работников и Компании, ее деловых партнеров.

Компетенция	Уровень компетенции	Оценка уровня в баллах
1.1. Лидерское поведения (*) (поведение лидера, ориентированное на упреждающее изменение окружающей внешней и внутренней среды в интересах реализации стратегии развития компании и повышение эффективности ее деятельности)	Демонстрирует лидерское поведение (в любой аудитории быстро и естественно берет на себя роль лидера вне зависимости от административного статуса, но не нарушая субординацию). Активен в проведении преобразований. Готовность и способность изменять то, что можно изменить на основе видения и понимания стратегии развития компании. Адаптируется к тому, что нельзя изменить. Ориентируется на «успех», результат, на достижения, ярко выражено желание и готовность работать).	5
	Демонстрирует элементы лидерского поведения (высокая готовность к изменениям. Старается адаптироваться к тому, что нельзя изменить). Демонстрирует увлеченность при проведении преобразований. Делает несистемные попытки к поиску новых возможностей. Является признанным лидером в своей группе. Готовность к развитию лидерских качеств. Ориентируется на результат, на достижения. Готов прикладывать для этого дополнительные усилия.).	4
	Периодически демонстрирует отдельные элементы лидерского поведения (пользуется авторитетом и уважением у коллег. Готов в плановом порядке заниматься изменениями и преобразованиями, достаточно быстро к ним адаптируется. Новые возможности распознает и использует чаще по команде сверху. Больше активен в разрешении вопросов и проблем оперативного характера. Ориентируется на результат. При необходимости может прикладывать для этого дополнительные усилия. Отдельные проявления лидерских качеств).	3
	Лидерские качества выражены не явно (К изменениям и преобразованиям относится осторожно. Требуется достаточно много времени, чтобы понять смысл и идею изменений и преобразований Самостоятельно не распознает новые возможности для развития. Не всегда ориентирован и добивается результата. Редкие проявления лидерских качеств).	2

	Лидерские качества отсутствуют (Неспособен влиять на окружающих. Слабые управленческие навыки. Неспособен планировать и достигать результата в установленные сроки. Проявляет низкую активность, в т.ч. и социальную).	1
--	--	---

(*) – При оценке сразу после приема на работу оценка данной компетенции может выставляться на основе характеристики с места учебы, практики, по результатам тестирования.

Компетенция	Уровень компетенции	Оценка уровня в баллах
1.2. Ответственность за результат и взятые обязательства (1) (поведение, направленное на достижение результата в работе и безусловное и эффективное выполнение взятых обязательств).	Повышенная ответственность (Принимает на себя ответственность не только за собственные результаты, которые достигает и эти результаты превышают требуемые показатели, но и за результаты подразделения в целом. Никогда не перекладывает ответственность на других сотрудников и на руководителей, даже в тех случаях, когда речь идет об ответственности прямо незакрепленной за ним).	5
	Высокая ответственность (Берет на себя ответственность за результат, за свои действия и действия коллег. Никогда не перекладывает ответственность на других сотрудников и на руководителей).	4
	Должная ответственность (Принимает на себя ответственность за конечный результат, отвечающую стандартным требованиям к ответственности за результат, и качество представляемых результатов работы, не сужая свою зону ответственности).	3
	Ограниченная ответственность (Ориентирован на процесс, считает, что ответственность за результаты работы несет руководитель подразделения. Не выделяет четко своей доли ответственности, склонен сужать зону ответственности. Его результаты достаточно часто не достигают показателей, предъявляемых к ответственности за результаты).	2
	Ответственность отсутствует (Отсутствует ответственность за результаты собственной деятельности. При любой возможности старается снять с себя ответственность и переложить ее на других сотрудников и на руководителей. Его результаты, как правило, значительно ниже показателей, предъявляемых организацией к ответственности за результаты).	1

(1) – При оценке сразу после приема на работу оценка данной компетенции может выставляться на основе характеристики с места учебы, практики, по результатам тестирования.

Компетенция	Уровень компетенции	Оценка уровня в баллах
-------------	---------------------	------------------------

1.3 Эффективное использование ресурсов, техники, инструментов (направленность поведения на эффективное использование ресурсов Компании: финансовых, человеческих, технических, материальных, временных. Умение сосредотачивать имеющиеся ресурсы в нужное время в нужном месте).	Постоянное стремление к эффективному использованию и его реализация (Предлагает и реализует улучшения и преобразования в сфере эффективного использования ресурсов, которые позволяют значительно увеличить прибыль или улучшить бюджетные показатели подразделения, а в сфере управления персоналом повысить вовлеченность сотрудников в процесс улучшений и преобразований, тем самым значительно повысить производительность их труда).	5
	Постоянная практическая экономия ресурсов (Постоянно заботится об экономии ресурсов, что приводит к увеличению прибыли или достижению плановых результатов при экономии бюджета, позволяет достигать плановых результатов с меньшим количеством сотрудников или повысить производительность их труда).	4
	Стандартное использование ресурсов (заданные показатели выдерживаются, плановые результаты достигаются без дополнительных затрат финансовых ресурсов и рабочего времени. Периодические случаи экономии ресурсов).	3
	Отдельные случаи неэффективного использования ресурсов (Общее представление о необходимости эффективного использования, не подкрепляемое на практике. Редкие случаи реальной экономии ресурсов, периодические внеплановые затраты и перерасход ресурсов, случаи авральной работы).	2
	Неэффективное использование ресурсов (регулярный существенный, неоправданный и непрогнозируемый перерасход ресурсов, плановые результаты регулярно не достигаются).	1
1.4 Организаторские способности (целевой перспективный показатель данной компетенции - мотивирование и развитие других - поведение и навыки по эффективному использованию материальной и нематериальной мотивации на основе умения определять мотивы деятельности работников и их ценностей,	Ярко выраженные организаторские способности (постоянно выраженное желание сплотить коллектив, коллег для организации выполнения работы или проекта, стремление добиться за этого результата, способность предложить по собственной инициативе и помочь реализовать наиболее оптимальные решения	5
	Постоянное проявление организаторских способностей (в случае производственной необходимости, а иногда по собственной инициативе демонстрирует готовность к поиску оптимальных решений, способен их предложить и реализовать)	4
	Периодическое проявление организаторских способностей (при ценностях, производственной необходимости или по поручению руководителя способен предложить решения возникающих задач)	3
	Слабое проявление организаторских способностей (редко проявляет способность к выдвижению организационных решений, не проявляет инициативы при их реализации).	2

конструктивное восприятие критики и чужих идей. Создание в коллективе среды, стимулирующей сотрудников Компании на достижение и собственное развитие. Скорость транслировать полученные знания и навыки в развитие навыков и умений у сотрудников).	Отсутствие организаторских способностей (даже в случае поручений руководителя не способен организовать выполнение работы или решение задач).	1
---	--	---

Лидерство (1.1.-1.4.)	Всего баллов	
	Средний балл	

Ключевые компетенции

2. Компетентность

Компетенция	Уровень компетенции	Оценка уровня в баллах
2.1 Понимание и принятие стратегии Компании (целевой показатель - понимание целей и задач, стоящих перед Компанией и своим подразделением (стратегических и оперативных). Согласование целей стратегического развития компании с личными целями. Понимание бизнеса в	Знает подробно, понимает направленность и умеет проецировать на деятельность своего подразделения, четко осознает свою роль в реализации стратегии Компании	5
	Знает подробно, имеет общее представление о своей роли в реализации Стратегии Компании	4
	Знает большинство основных положений, пытается проецировать на свою деятельность	3
	Имеет недостаточные знания, недостаточно четко осознает свои задачи по реализации стратегии компании	2

<p>целом и отдельных процессов в частности, умение видеть общую картину, выделять главное и второстепенное. Умение увидеть новые возможности по улучшению своей деятельности в соответствии со стратегией развития Компании). Применительно к молодым специалистам - знание миссии, главных целей деятельности, стратегических целей, структуры и руководства Компании; задач структурного подразделения (филиала, ДЗО), его места в структуре ОАО «РЖД»; функциональной стратегии по роду деятельности; нормативных документов, прав и обязанностей молодого специалиста; основных экономических показателей деятельности Компании; корпоративной культуры, корпоративных праздников, основных направлений социальной, культурной, спортивной, оздоровительной, медицинской деятельности в отношении сотрудников).</p>	<p>Имеет очень слабые знания, не представляет своего места в реализации Стратегии</p>	<p>1</p>
<p>2.2. Знание и выполнение функциональных обязанностей (целевой показатель - поведение, направленное на четкое следование корпоративным стандартам и исполнение функциональных обязанностей, то как работник выполняет должностные стандарты, процедуры и политики компании); Применительно к молодым специалистам - знание функциональных</p>	<p>Отличный уровень знаний, высокая степень выполнения обязанностей (знает функциональные обязанности и зону ответственности более высоких, либо смежных должностей, нормы и регламенты. Высокий уровень исполнения по всем рабочим направлениям значительно превышает требования. Никогда не допускает сбоев в выполнении своих обязанностей. Регулярно вносит предложения по оптимизации функциональных обязанностей в подразделении. Берет на себя ответственность и за формально незакрепленные за ним обязанности).</p>	<p>5</p>

<p>обязанностей, ответственность за выполнение должностных обязанностей, соблюдение должностных инструкций, регламентов, стандартов.</p>	<p>Хороший уровень знаний, ответственное выполнение обязанностей (Знает свои функциональные обязанности и зону ответственности и функциональные обязанности одной или двух смежных должностей. Уровень исполнения по всем рабочим направлениям часто превышает требования. Вносит предложения по оптимизации функциональных обязанностей в подразделении. Часто берет на себя ответственность и за формально не закрепленные за ним обязанности).</p>	4
	<p>Достаточный уровень знаний и выполнения обязанностей (Знает функциональные обязанности и зону ответственности, закрепленную за ним, в том числе и на период болезни или нахождения в отпуске смежных работников. Уровень исполнения по всем рабочим направлениям отвечает требованиям Компании. Иногда вносит предложения по оптимизации функциональных обязанностей в подразделении. Иногда берет на себя ответственность и за формально незакрепленные за ним обязанности).</p>	3
	<p>Недостаточный уровень знаний и выполнения обязанностей (Недостаточно четко знает и понимает свои функциональные обязанности и зону ответственности. Уровень исполнения по 2 отдельным рабочим направлениям не всегда отвечает требованиям Компании. Не всегда берет на себя ответственность за закрепленные за ним обязанности. Допускает периодические сбои в работе).</p>	2
	<p>Низкий уровень знаний и выполнения обязанностей (Не знает и не стремится узнать свои функциональные обязанности и зону ответственности. Уровень исполнения по многим рабочим направлениям не отвечает требованиям Компании. Не берет на себя ответственность за закрепленные за ним обязанности).</p>	1

<p>2.3 Ориентация на развитие (стремление к самосовершенствованию на основе личностного роста и постоянного повышения квалификации, профессиональных знаний и навыков).</p>	<p>Выраженная постоянная ориентация на успешное профессиональное развитие (непрерывное личностное и профессиональное развитие является ценностью, постоянное самообразование по собственной инициативе, повышения поиск форм повышения квалификации, освоение смежных профессий. Умеют транслировать полученные знания и навыки в развитие навыков и умений у коллег. Полученные знания всегда стремятся использовать на практике. Выступают инициаторами проведения обучающих программ в подразделении).</p>	<p>5</p>
	<p>Ориентация на профессиональное развитие (Постоянное самообразование по собственной инициативе, активное использование предлагаемых форм повышения квалификации, обмен опытом. Работники самостоятельно идентифицируют зоны недостаточности собственной квалификации и личностного развития и активно их устраняют. Способны передавать полученные знания и навыки коллегам. Могут использовать полученные знания на практике).</p>	<p>4</p>
	<p>Усилия по профессиональному развитию (Прикладывает усилия к личностному и профессиональному росту после указания работнику его зон недостаточной квалификации и личностного развития. Периодическое, самообразование, участие в обязательных формах повышения квалификации. Не всегда способен транслировать новые знания и навыки коллегам. Как правило, способен применить новые знания на практике).</p>	<p>3</p>
	<p>Слабый интерес к профессиональному развитию (Участие в разовых мероприятиях по повышению квалификации, обмену опыта. Прикладывает недостаточно усилий к личностному и профессиональному росту, даже после неоднократного указания работнику его зон недостаточной квалификации и личностного развития. Не способен транслировать новые знания и навыки коллегам. Новые знания на практике применяет по указаниям руководителей).</p>	<p>2</p>

	Незаинтересованность в профессиональном развитии (Не хочет и не желает развиваться. Сложнообучаемый. Новые знания получает только по неоднократному указанию руководства. Ее может самостоятельно использовать новые знания на практике. Не прикладывает усилий для ликвидации зон недостаточной квалификации. Повышает квалификацию по направлению руководства).	1
2.4. Специальные знания (знания, навыки и умения, которыми должен обладать работник, чтобы быть успешным в компании на конкретной должности). Заполняется в зависимости от специальности, например, средства сигнализации, управление персоналом и т.д.	Высокий уровень специальных знаний. Уверенное владение всеми необходимыми функциями	5
	Хороший уровень специальных знаний. Уверенные навыки по большинству должностных функций	4
	Уровень специальных знаний на уровне федеральных государственных образовательных стандартов и корпоративных требований. Уверенные навыки по необходимым функциям.	3
	Уровень специальных знаний ниже требований. Навыки только по базовым должностным функциям.	2
	Ограниченные специальные знания. Знание основ специальности	1

При приеме на работу компетенция 2.4. оценивается на основании результатов учебы и производственной практики и баллы за нее не могут превышать 4-х в соответствии со следующей таблицей:

-----	5
Отличные оценки по специальности, за производственную практику и дипломный проект, диплом с отличием	4
Отличные оценки по специальности, за производственную практику и дипломный проект	3
Отличная оценка по специальности, оценки не ниже хороших за дипломный проект, производственную практику	2
Оценки не ниже хороших по специальности, за дипломный проект, производственную практику	1
Не удовлетворяет нижеперечисленным условиям	0

Компетенция	Уровень компетенции	Оценка уровня в баллах
2.5. Дополнительные специальные знания (дополнительные знания, навыки и умения, которыми должен обладать работник, чтобы быть успешным в Компании на конкретной должности). (*)	Высокий уровень дополнительных знаний	5
	Хороший уровень дополнительных специальных знаний	4

Уточняется при необходимости и в зависимости от должности и характера работы (владение иностранным языком, владение информационными требованиями, технологиями, правовыми знаниями, современными теориями менеджмента).	Уровень дополнительных специальных знаний на уровне государственных образовательных стандартов и корпоративных требований	3
	Уровень дополнительных специальных знаний ниже требований	2
	Ограниченные дополнительные специальные знания	1

Компетентность (2.1.-2.5.)	Всего баллов	
	Средний балл	

3. Ориентация на качество работы

Целевой ориентир – поведение, ориентированное на высокое качество работы, деловых процессов, внутренних операций, отвечающее требованиям Компании с точки зрения точности, тщательности, аккуратности, количества ошибок, сроков предоставления и др. независимо от объема труда.

Компетенция	Уровень компетенции	Оценка уровня в баллах
3.1. Качество в работе	Очень высокое качество (Знание и понимание функционирования системы менеджмента качества Компании Качество работы может служить образцом для других сотрудников. Работа никогда не требует доработки. Всегда самостоятельно и должным образом контролирует качество своей работы, а также может консультировать коллег. Количество ошибок близко к нулю. Обладает исключительными знаниями и навыками, что позволяет ему сводить возможность ошибки к минимуму. Постоянно проявляет инициативу по поиску путей улучшения качества работы. Сроки выдерживаются, обычно сотрудник опережает временные показатели, превышая требования организации к использованию временных ресурсов).	5
	Высокое качество. (Знание основ функционирования корпоративной системы управления качеством. Качество работы часто превосходит ожидаемое. Работе крайне редко может потребоваться незначительная доработка. Самостоятельно и должным образом контролирует качество своей работы. Количество ошибок меньше среднего показателя. Ошибки незначительны (обусловленные технологией) и никогда не повторяются. Обладает в достаточной степени знаниями и навыками, позволяющими самостоятельно отслеживать и корректировать качество работы, вносить предложения по его улучшению. Результаты достигаются в сроки, соответствующие запланированным показателям или опережают их).	4

	<p>Стандартное качество. (Качество работы соответствует стандартам. Стремление соблюдать предписанный технологический процесс. Работа иногда требует незначительной доработки, которая может быть проведена сотрудником самостоятельно. Есть необходимость стандартного контроля качества работы. Количество ошибок в пределах нормы, они не приводят к серьезным последствиям, редко повторяются. Достижение результатов в сроки, соответствующие коридору запланированных показателей. Отдельные регулярные проявления инициативы по внедрению качества).</p>	3
	<p>Качество ниже предписанного уровня (Качество работы ниже ожидаемого. Работа часто требует существенной доработки, иногда в процессе ее корректировки может потребоваться участие других сотрудников необходимость постоянного дополнительного контроля качества работы. Количество ошибок превышает средний показатель. Ошибки носят повторяющийся характер, но не приводят к серьезным негативным последствиям. Результаты не всегда достигаются в сроки, соответствующие запланированным показателям. Отсутствие инициатив по повышению качества, участие только в обязательных мероприятия по внедрению стандартов качества).</p>	2
	<p>Неудовлетворительный уровень качества (Качество работы неприемлемо. Работа часто должна быть полностью переделана, для переделки почти всегда требуется участие других сотрудников. Необходимость в постоянном и жестком контроле качества работы. Количество ошибок значительно превышает средний показатель. Ошибки часто неисправимы и могут приводить к серьезным негативным последствиям. Характер ошибок может потребовать повторного выполнения работы с нуля. Результаты не достигаются в запланированные сроки).</p>	1

Ориентация на качество работы (3.1.)	Балл	
	Средний балл	

4. Ориентация на клиента

Целевой ориентир – степень нацеленности на удовлетворение нужд внешнего и внутреннего клиента (потребителя услуг). Умение исходить из текущих и перспективных потребностей клиентов и партнеров: знать политику и стандарты в области работы с клиентами, уметь консультировать и строить партнерские отношения с клиентами.

Компетенция	Уровень компетенции	Оценка уровня в баллах
4.1. Ориентация на клиента	Очень высокий уровень клиентоориентированности. Концентрация усилий на интересы клиента (Знает, кто является его внешним или внутренним клиентом, четко представляет его потребности, изучает потенциальных новых клиентов, ищет возможности удовлетворения даже не сформулированных клиентом потребностей. Всегда находится в контакте с клиентом. Хорошо понимает политику и стандарты в области работы с клиентами).	5
	Ориентация на интересы клиента. (Знает, кто является его внешним или внутренним клиентом, понимает и постоянно расширяет знание его потребностей. Учитывает в своей работе изменения требований и нужд клиента. Всегда находится в контакте с клиентом, своевременно информирует его о возникающих проблемах и предложениях по их решению).	4
	Стандартный учет интересов клиента. (Знает, кто является его внешним или внутренним клиентом, его основные потребности. Формат и содержание представляемых результатов работы соответствуют стандартным, типовым требованиям клиента. Абстрактное понимание важности ориентации на потребителя. Контактирует клиентом как правило в случае необходимости).	3
	Слабый уровень учета интересов клиента. (Имеет лишь общее представление о политике в отношении клиентов Компании. Знает, кто является его внешним или внутренним клиентом, но плохо представляет его основные потребности. Учитывает требования клиента только по его прямой просьбе. Бывает пассивен в контакте со своими клиентами).	2
	Неудовлетворительный уровень работы с клиентами (Четко не знает, кто является его внутренним или внешним клиентом. Часто не принимает во внимание нужды и требования клиента, работает сам по себе. Не поддерживает регулярных контактов с клиентом и даже избегает их).	1

Ориентация на клиента (4.1.)	Балл	
	Средний балл	

5. Креативность. Творчество и инновационность.

Целевой ориентир – готовность к изменениям. Умение видеть собственные стереотипы и ограничения и преодолевать их. Способность видеть возможности, принимать и предлагать новое, умение воспринимать новые разнообразные идеи, предложения, проявлять инициативу, руководить творчеством. Характеризует степень направленности на выдвижение и реализацию новых идей и возможностей.

Компетенция	Уровень компетенции	Оценка уровня в баллах
5.1. Креативность. Творчество и инновационность	<p>Инноватор. (Обладает развитым творческим, процессным мышлением. Постоянно генерирует оригинальные идеи, инновационные предложения, которые могут носить характер «прорывных» и прилагает активные усилия для их воплощения и реализации. Легко воспринимает все новое, передовое. Регулярно проявляет инициативу в совершенствовании внутренних процессов в соответствии со стратегией развития Компании. Ищет и всегда готов взять на себя новые обязанности или новую дополнительную работу. Ориентируется на непрерывное улучшения деятельности, находит новые возможности. Стремление творчески переосмыслить и сделать эффективной работу подразделения, возможно внесение рацпредложений, разработка изобретений).</p>	5
	<p>Активный проводник инновационного процесса. (Обладает творческим, креативным, процессным мышлением. Периодически генерирует идеи, инновационные предложения, прилагает усилия для их внедрения и реализации. Старается воспринимать все новое, передовое. Часто проявляет инициативу в совершенствовании внутренних процессов в соответствии со стратегией развития Компании. Готов взять на себя новые обязанности или дополнительную работу по реализации инноваций. Может распознавать новые возможности, ориентируется на улучшения деятельности. Может вносить рацпредложения).</p>	4
	<p>Участник инноваций. (Может проявлять инициативу в совершенствовании внутренних процессов и повышении эффективности деятельности (как правило мелкие улучшения). Периодически может выполнять творческую работу, высказывает идеи, но больше склонен к упорядоченной и стандартной работе. Может взять на себя дополнительные обязанности но, как правило, не инициативно. Для включения его в процесс инноваций нужна соответствующая информационная поддержка).</p>	3
	<p>Сторонник консервативного подхода. (Самостоятельно не склонен к инновациям и совершенствованию внутренних процессов. Обычно внутренне сопротивляется новым идеям, так как считает, что это увеличит объем работы. Достаточно хорошо может выполнять только привычную, стандартную и рутинную работу. Новых дополнительных обязанностей всячески избегает. Предложения по улучшению деятельности крайне редки).</p>	2

	Противник инноваций. (Практически невозможно заставить включиться в совершенствование какого -либо процесса. Избегает любых дополнительных обязанностей и не приемлет инициативу, при этом и к стандартной работе подходит шаблонно. Имеет устойчивое сопротивление к новым идеям и изменениям).	1
--	--	---

(1) Молодого специалиста на первом этапе работы в условиях, когда его инновационный потенциал неочевиден, можно оценивать по критерию «способность к самостоятельным действиям и решениям»:

Компетенция	Уровень компетенции	Оценка уровня в баллах
Способность к самостоятельным действиям и решениям	Постоянно в пределах компетенции, в интересах производственного процесса	5
	Постоянно, но, как правило, в пределах должностных обязанностей	4
	Часто, но только в пределах должностных обязанностей	3
	Способен, но только если будет получено специальное разрешение начальства	2
	Редко способен	1

Креативность. Творчество и инновационность (5.1.).	Балл	
	Средний балл	

6. Корпоративность

Компетенция	Уровень компетенции	Оценка уровня в баллах
6.1. Лояльность к Компании	Очень высокая степень лояльности. (Является убежденным патриотом компании, транслирует чувство патриотизма другим сотрудникам, является «воплощением» корпоративных норм и стандартов, постоянно заботится о внешнем и внутреннем имидже компании, следит за соблюдением корпоративных норм другими сотрудниками. Положительно оценивает и вносит вклад в развитие корпоративной культуры. Рассматривает работу в компании как единственно приемлемую для себя).	5
	Высокая степень лояльности (Сотрудник хорошо представляет не только документально зафиксированные, но и неявные нормы, стандарты компании, всегда следуют им, проявляет инициативу по улучшению имиджа компании для сотрудников и внешних клиентов. Считает корпоративную культуру благоприятной. Настроен на долговременную работу в компании).	4

	Лояльность Компании. (Сотрудник знает и соблюдают установленные корпоративные нормы и стандарты, демонстрирует лояльность по отношению к компании. В целом разделяет корпоративные ценности, положительно оценивает корпоративную культуру).	3
	Невысокая степень лояльности. (Сотрудник в целом знает корпоративные нормы и стандарты, но не всегда следует им, корректирует свое поведение из-за опасений административных санкций, рассматривает работу в компании как «временную» для себя, не считает оптимальной сложившуюся корпоративную культуру).	2
	Отсутствие лояльности. (Сотрудник сознательно нарушает установленные корпоративные нормы и правила, вовлекает в это других сотрудников. Нелоялен к руководству и Компании в целом. Неконструктивно критикует Компанию в присутствии сотрудников или клиентов).	1

Компетенция	Уровень компетенции	Оценка уровня в баллах
6.2. Ориентация на командную работу.	Организатор командной работы. (Является энтузиастом командной работы, имеет способность формировать вокруг себя атмосферу командной работы. Высокий уровень коммуникативности. Умеет в кратчайшие сроки выделить суть проблемы, и при необходимости в доступной форме разъяснить ее другим Проявляет инициативу по созданию и поддержанию ситуации, благоприятствующей свободному движению информации внутри подразделения и компании. Умеет убеждать и мотивировать людей, способен разрешать конфликты. Отлично знает сотрудников практически во всем подразделении).	5
	Сторонник командной работы (Стремится к командной работе и при этом приносит позитивный вклад в работу команды. Всегда или практически всегда своевременно инициирует коммуникацию и дают исчерпывающие ответы на поставленные вопросы, может предвосхищать вопросы, своевременно предоставляя необходимую информацию коллегам. Строит межличностное общение на хорошем уровне, базируясь на доверии и сотрудничестве. Имеет ровные рабочие отношения с большинством своих коллег, активно предлагает им помощь и поддержку. Может иметь способности убеждать и мотивировать людей, а также периодически берет на себя разрешение конфликтов).	4

	<p>Участник команды. (Сотрудник отвечает требованиям организации к командной работе. Предпочитает командную работу, умеет работать в команде, и, как правило, представляет из себя уверенного и ответственного командного игрока. Отвечает требованиям организации к проведению обмена информацией, своевременно принимая и транслируя ее, не совершает ошибок в понимании полученных данных и при их передаче стремится исключить возможность неверной трактовки. Как правило, поддерживает ровные отношения с коллегами, не отказывает, когда к нему обращаются за помощью. Никогда не распространяет слухи и не бывает вовлечен в передачу сплетней)</p>	3
	<p>Вынужденный участник командной работы. (Участвует в командной работе только по необходимости, не отвечает требованиям организации к командной работе, так как ему свойственен индивидуализм, который наносит вред командной работе. Превыше всего ставит собственные интересы. Не всегда должным образом понимает и транслирует полученные данные. Пассивен в процессе обмена информацией, даже если ситуация требует его активного участия, часто дает односложные ответы, при этом неправильно информируя. Невнимателен, не умеет слушать. Может быть непоследовательным в построении межличностного общения и вовлечен в распространение слухов и сплетен. Как правило, имеет небольшой круг хорошо знакомых людей)</p>	2
	<p>Противник командной работы (Является крайним индивидуалистом, и поэтому не хочет и не может работать в команде. Он избегает ситуаций командной работы, а если оказывается втянутым в нее, то вносит деструктивный вклад в ее работу. Не отвечает требованиям. Компании к проведению обмена информацией. Не понимает полученных данных, не в состоянии их обработать и транслировать, трудности вызывает даже обыденная информация. В отношениях с коллегами открыто проявляют негативное отношение, создавая вокруг себя конфликтную атмосферу и часто распространяя слухи и сплетни. Равнодушен к мнению окружающих, может оклеветать коллегу)</p>	1

Корпоративность (6.1.-6 2.).	Балл	
	Средний балл	

Задание 4. Деловая игра «Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»

Описание деловой игры.

Компания «Альфа» была оштрафована на 100000 руб. за неудовлетворительный уровень подготовки своего персонала. Руководство этой организации в июне отстранило от работы 300 своих страховых агентов для

прохождения курса обучения, а сама организация стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации «Бетта».

Организация «Бетта» – компания, осуществляющая контроль за деятельностью страховых фирм, обязала компанию «Альфа» выплатить штраф 100 000 руб., включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. Фирма «Бетта» провела проверку организации «Альфа» после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок продолжительностью три месяца был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве организации «Альфа». Генеральным директором фирмы вместо г-на Фисташкина М.А. был назначен г-н Фундуков Р.Э. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым организацией «Бетта».

Организация «Альфа» – одна из крупнейших в государстве страховых компаний с пятимиллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Фундукова Р.Э., действия организации «Бетта» обошлись фирме «Альфа» в 10 млн руб. в форме недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат. Г-н Орехов О.О., глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации «Бетта», призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования.

Вопросы

1. Почему организация «Альфа» была вынуждена временно отстранить от работы весь штат своих сотрудников?

2. Назовите доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа «Бетта», которые имеют полномочия от имени государства осуществлять контроль частных предприятий?

3. Обязаны ли контролирующие организации иметь право штрафовать фирмы за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?

4. Какие проблемы в подборе персонала у организации «Альфа» смогли привлечь внимание контролирующей организации?

5. Почему был приостановлен наем на работу в организацию «Альфа» новых страховых агентов?

6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

Постановка задачи.

Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения организации квалифицированными сотрудниками.

Методические указания

Наем новых сотрудников необходимо проводить только при условии прохождения ими соответствующего обучения.

Описание хода деловой игры

1. Игра рассчитана на 2 академических часа.

2. Численность группы обучающихся не должна превышать 35 человек, которые делятся на группы по 5 человек.

3. Для каждой группы готовится копия исходных данных деловой игры.

4. Преподаватель объясняет цели деловой игры и предлагает студентам ознакомиться с ситуацией и обсудить ее. Итогом обсуждения должны стать ответы на шесть предложенных вопросов, причем важно получить эти ответы, организовав дискуссию между группами.

5. Ознакомить обучающихся с опытом инспекции контролирующей организацией фирм, в которых работает кто-то из участников деловой игры.

Раздел 3. Методы и инструменты исследований в управлении персоналом

Задание 5. Самообучающаяся организация

Для российских фирм, активно осваивающих новые для себя методы работы в условиях рыночной конкуренции, прием и подготовка кадров наиболее продуктивно соединились в модели самообучающейся организации. Ее признаками являются:

- частичная или полная смена поколений менеджеров;
- одновременная учеба нового поколения.

В Ростовском масложировом комбинате (РМЖК) перемены начались с приходом в 2016 г. нового директора – Владимира Шогенова. Под руководством нового администратора комбинат, находившийся на грани банкротства, вплотную приблизился к лидерам. Сегодня РМЖК – одно из самых престижных мест работы в Ростове-на-Дону. Отправной точкой для восхождения комбината стал Торговый дом. В настоящее время через него проходит 95 % сбыта продукции комбината.

Главная проблема, по оценке В. Шогенова, заключалась в кадрах – почти никто на комбинате не умел торговать. Для реализации же планов нового руководителя требовалось большое число продавцов, умеющих работать по-новому и способных конкурировать с западными компаниями. Сначала кандидатов искали на бирже, на других предприятиях, с помощью объявлений, но задача не решалась. Тогда обратились в отделы кадров вузов, подняли архивы на всех краснодипломников в возрасте от 28 до 32 лет. За два года было проинтервьюировано более полутора тысяч человек. Иногда собеседования продолжались несколько месяцев. «В первую очередь искали ребят, – вспоминает В. Шогенов, – которые будут ездить. Нужны были толковые и непорочные (из торговли никого не взяли)».

Произошло массовое обновление ключевых работников сначала в торговом отделе, а затем во всех ключевых службах – в экономическом отделе, службе внешнеэкономических связей, юридической, безопасности, информационных технологий. Круглые отличники, приглашенные в юридическую службу, по словам директора, «вытащили миллиарды через суды,

арбитражи, никто тогда не штрафовал железную дорогу, а мы это делали на сотни миллиардов». Учебный центр на комбинате появился в августе 2007 г. А до тех пор вновь принятые менеджеры собирались каждую субботу на тренинги и семинары. Руководитель учебного центра Анна Кукова сформулировала идею работы учебного центра следующим образом: «Когда управленцы ощущают некий образовательный стопор, учебный центр должен найти преподавателей и консультантов, которые помогли бы его преодолеть. И хотя у учебного центра есть определенный план работы, основную пользу приносят как раз такие занятия по требованию». Важную учебную и воспитательную функцию на РМЖК сыграли 28 центров финансового учета, которые ежемесячно защищают свои бюджеты на финансовом комитете – главном экспертном органе комбината.

Вопросы

1. Как были соединены на РМЖК наем и подготовка работников? Оцените эту взаимосвязь с точки зрения кадровой политики.

2. Почему ориентация на обучение оказалась успешно разрешенной? В чем вы усматриваете ключ к решению проблемы?

Задание 6. Деловая игра «Анкетный социологический опрос»

Описание деловой игры и постановка задачи

Умение проводить социологические исследования - необходимое условие успешной деятельности специалистов по управлению персоналом. Целями предлагаемой игры являются закрепление знаний по социологии труда, освоение и развитие практических навыков по подготовке методической программы и инструментария социологического опроса, проведению полевого этапа исследования, анализу результатов исследования и разработке рекомендаций и решений.

Игра должна носить состязательный характер. Для этого группа подразделяется на две подгруппы, которые будут работать параллельно и разрабатывать одну общую тему. По ходу игры на определенных ее этапах предполагается проводить совместные обсуждения принимаемых решений, оценивать их обоснованность и качество работы исследовательских подгрупп.

По своему содержанию и порядку проведения игра складывается из двух этапов продолжительностью два академических часа каждый и с перерывом между ними в одну-две недели. На первом этапе формируются две подгруппы, определяется тема исследования, разрабатываются методическая программа и инструментарий исследования - анкета. Время перерывов используется для размножения анкеты, раздачи ее респондентам и сбора заполненных анкет. На втором этапе анкеты обрабатываются, анализируются результаты опроса, подготавливаются общие выводы и рекомендации, а также итоговый отчет.

Методические указания

На начальном этапе игры преподаватель раскрывает ее цели и задачи, порядок проведения, характеризует содержание основных этапов, формулирует желаемые конечные результаты.

В рамках *первого этапа* игры можно выделить три стадии: формирование творческих коллективов; выбор темы исследования, обсуждение и разработка методической программы; разработка инструментария исследования - анкеты.

Для формирования творческих коллективов прежде всего необходимо выявить неформальных лидеров, которые могли бы возглавить их работу. С этой целью проводится социологический опрос: участникам раздаются карточки опроса - чистые листки бумаги и предлагается внести в каждую карточку фамилии трех-четырех лиц, которые, по их мнению, могли бы стать лидерами в исследовательских группах. При этом можно использовать рейтинговую оценку: кандидатуру, внесенную в список под первым номером, оценивать при подсчете полученных голосов в 4 балла, вторую - в 3 балла и т.д. Результаты опроса определяются счетной комиссией, избираемой открытым голосованием.

После того как исследовательские группы сформированы, выбирается тема исследования. Предпочтение следует отдать проблемам, непосредственно затрагивающим интересы участников игры, по которым они могут вести дискуссию заинтересованно, со знанием дела. Можно выделить, например, такие проблемы: «Пути повышения качества подготовки специалистов по управлению персоналом», «Развитие студенческого самоуправления», «Повышение ответственности студентов и преподавателей за качество обучения» и т.д.

После того как тема исследования сформулирована и перед тем как участники игры приступят к разработке методической программы, преподаватель напоминает, что в процессе разработки программы исследования им потребуется четко определить объект и предмет исследования, установить рациональные методы исследования и сбора информации, сформулировать рабочие гипотезы, определить объем работы и сроки ее выполнения, составить календарный план работы.

Наибольшую сложность и в то же время наибольший интерес представляет разработка рабочих гипотез, которые будут определять весь ход исследования, структуру и содержание инструментария опроса - анкеты. Обычно для всестороннего исследования проблемы требуется сформулировать шесть-восемь гипотез, которые увязываются в определенной логической последовательности и находят свое отражение в вопросах анкеты. В качестве примера можно привести рабочие гипотезы, выработанные студентами Государственного университета управления при выполнении научной работы (в рамках проведения анкетного опроса по теме «Пути повышения качества обучения студентов в высшей школе»). Всего было сформулировано девять гипотез. Перечислим некоторые из них.

Первая гипотеза: основные недостатки в системе подготовки специалистов в высшей школе закладывались самой системой централизованного планирования. Обусловливаемые ею планы набора и выпуска специалистов, оценка деятельности вузов по средней успеваемости, по удельному весу отсева приводили, с одной стороны, к снижению требовательности профессорско-преподавательского состава к качеству

подготовки специалистов, с другой - порождали иждивенчество и безответственность за результаты учебы среди студентов. В условиях рынка труда и конкуренции необходима коренная реформа высшего образования.

Вторая гипотеза звучала так: начать реформу необходимо со средней школы. Уже на школьной скамье следует воспитывать чувство ответственности за результаты учебы. Школьники должны зарабатывать свое право на получение высшего образования. Для этого нужно поднять авторитет школы и предоставить ей право выдавать по результатам профориентации и профотбора рекомендательные письма, являющиеся достаточным основанием для зачисления в вузы одаренных школьников без вступительных экзаменов. Целесообразно установить школам квоты на выдачу подобных рекомендаций в зависимости от уровня организации учебного процесса.

Девятая гипотеза формулировалась следующим образом: целесообразно расширить возможности для поощрения студентов, показывающих высокие результаты в учебе, предоставлять им путевки в дома отдыха, направлять в туристические поездки и т.д., а наиболее способных направлять на стажировку за рубеж, в престижные отечественные организации.

После разработки методических программ в группах следует вынести их на совместное обсуждение и установить единую для обеих групп программу. Преподаватель должен сопоставить качество работы обеих групп, дать соответствующую оценку, отметить лучшие решения, поддерживая и укрепляя атмосферу творческой состязательности.

Перед тем как приступить к третьей стадии игры преподаватель, во-первых, напоминает студентам о правилах составления анкеты, согласно которым каждая из рабочих гипотез должна найти отражение в соответствующих вопросах анкеты, раскрывающих содержание гипотез; во-вторых, обращает внимание на целесообразность использования различных вопросов, как по содержанию (о фактах сознания и поведения, о личности), так и по форме (открытые, закрытые, прямые, косвенные) и функциям (основные, вспомогательные); в-третьих, напоминает о правилах кодирования вопросов анкеты.

Наибольший творческий интерес представляет *второй этап* игры, в котором также можно выделить три стадии: обработка анкет; анализ и обобщение результатов социологического опроса; подготовка общих выводов и рекомендаций, итогового отчета.

На первой стадии производится обработка анкет - проверяются полнота и качество заполнения анкет; отбраковываются анкеты, где не заполнена «паспортичка» либо отсутствуют ответы более чем на 30% основных вопросов; группируются и кодируются открытые вопросы; обрабатывается первичная информация. Обработка информации может проводиться вручную либо с помощью ЭВМ по стандартной программе. Выбор способа обработки анкет остается за руководителем игры.

Наиболее интересная и творческая стадия игры - анализ и обобщение результатов опроса. Эту стадию следует начинать с наиболее простой формы - группировки респондентов по выбранному признаку или принципу (пол,

возраст, семейное положение, успеваемость и т.д.) и подсчета числа ответов по той или иной группе. В общем случае группировка респондентов ведется в рамках «паспортички» и может идти в трех направлениях: по количественному признаку, когда группы респондентов характеризуются числовой величиной (возраст: 18-25, 26-30 и т.д.); зачисление респондентов в номинальные группы (по полу, возрасту, семейному положению и т.д.); упорядочение информации в ранжированном ряду (по успеваемости, посещаемости и др.). В ряде случаев возникает необходимость комбинированной группировки по двум или более признакам (мужчины и женщины; семейные и холостые; проживающие в общежитии и в семье с родителями, и т.п.). Выбор того или иного вида группировки зависит от содержания гипотез и от квалификации исследователя.

Результаты подсчетов ответов оформляются в виде таблиц или графиков, рисунков. Числовые значения результатов исследования составляют исходный материал для обобщения и выводов. Научная глубина, обоснованность выводов и рекомендаций зависят от опыта исследователя, его склонности к анализу и обобщению. Вместе с тем исходная позиция исследователя при интерпретации данных строго предопределяется задачами исследования, методической программой, рабочими гипотезами. Участники игры в процессе интерпретации эмпирических данных вносят в них содержательный смысл, проверяют рабочие гипотезы. В общем случае логика доказательства истинности (или ложности) гипотез основана на поиске взаимосвязей между характеристиками объекта, выявлении тенденций и причин возникающих изменений в его состоянии.

Руководитель игры обращает внимание участников на целесообразность применения двух последовательных стадий интерпретации: сравнение числовых рядов (посещаемость занятий по разным дисциплинам) и поиск факторных признаков (качество лекций, удобство расписания, значимость дисциплины для специалиста данного профиля и т.д.).

Процесс анализа и обобщения результатов исследования предоставляет руководителю игры дополнительные возможности для организации содержательной творческой дискуссии и оценки способностей участников к анализу и обобщениям.

Заканчивается игра составлением отчета о результатах исследования. В первой части отчета даются обоснование актуальности выбранной темы и краткая характеристика исследования (методы исследования, выборка, репрезентативность данных и т.д.). Во второй части приводится характеристика объекта по социально-демографическим признакам (пол, возраст, семейное положение и т.д.). В третьей и последующих частях даются ответы на рабочие гипотезы. Число таких подразделов равняется числу высказанных гипотез. В заключение формулируются общие выводы и рекомендации.

Раздел 4. Наставничество и развитие персонала

Задание 7. «Разработка организационно-экономических мероприятий по достижению стратегических целей управления персоналом»

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 таблице 3.3 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Таблица 3.3

Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом

Цели и мероприятия	Направления деятельности службы управления персоналом		
	Обеспечение персоналом	Реализация ТП	Развитие ТП
1	2	3	4
Долгосрочные цели	Ограниченный наем 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 наем 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».	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия и путем «мультипликации знаний».

1	2	3	4
		Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	Разработать и приступить в 2018 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать до июля 2018 г. комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия и приступить к их реализации в III квартале 2018 г.
Организационно-экономические мероприятия			

Постановка задачи

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления: 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, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т.д. Данные занесите в таблицу 3.3.

Задание 8. Наставничество и адаптация персонала

Описание ситуации

В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции.

Постановка задачи

1. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?
2. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проранжируйте их.

Методические указания

Для решения ситуации необходимо использовать данные рис. 3.1 и метод попарных сравнений факторов.

Таблица 3.4

Показатели и значения деловой оценки сотрудника отдела маркетинга

Показатели деловой оценки сотрудника отдела маркетинга	Количественные значения оценки			
	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы	Данные значительно ниже нормы
	отлично	хорошо	удов.	неудов.
1	2	3	4	5
1. Группа показателей, характеризующих результаты труда				
1.1. Расширение объема продаж		X		
1.2. Поддержка постоянных длительных связей с потребителями		X		
1	2	3	4	5
1.3. Расширение сегмента рынка продаж	X			
1.4. Успешность переговоров		X		
2. Группа показателей, характеризующих условия достижения результатов труда				
2.1. Активность в работе с заказчиками	X			
2.2. Качество отчетной документации			X	
2.3. Средняя продолжительность переговоров			X	
2.4. Техника личной работы			X	
2.5. Организаторские способности	X			
3. Группа показателей, характеризующих профессиональное поведение сотрудника			X	
3.1. Корректность в отношениях с заказчиками			X	
3.2. Стремление к сотрудничеству и взаимопомощи	X			
3.3. Коммуникабельность	X			

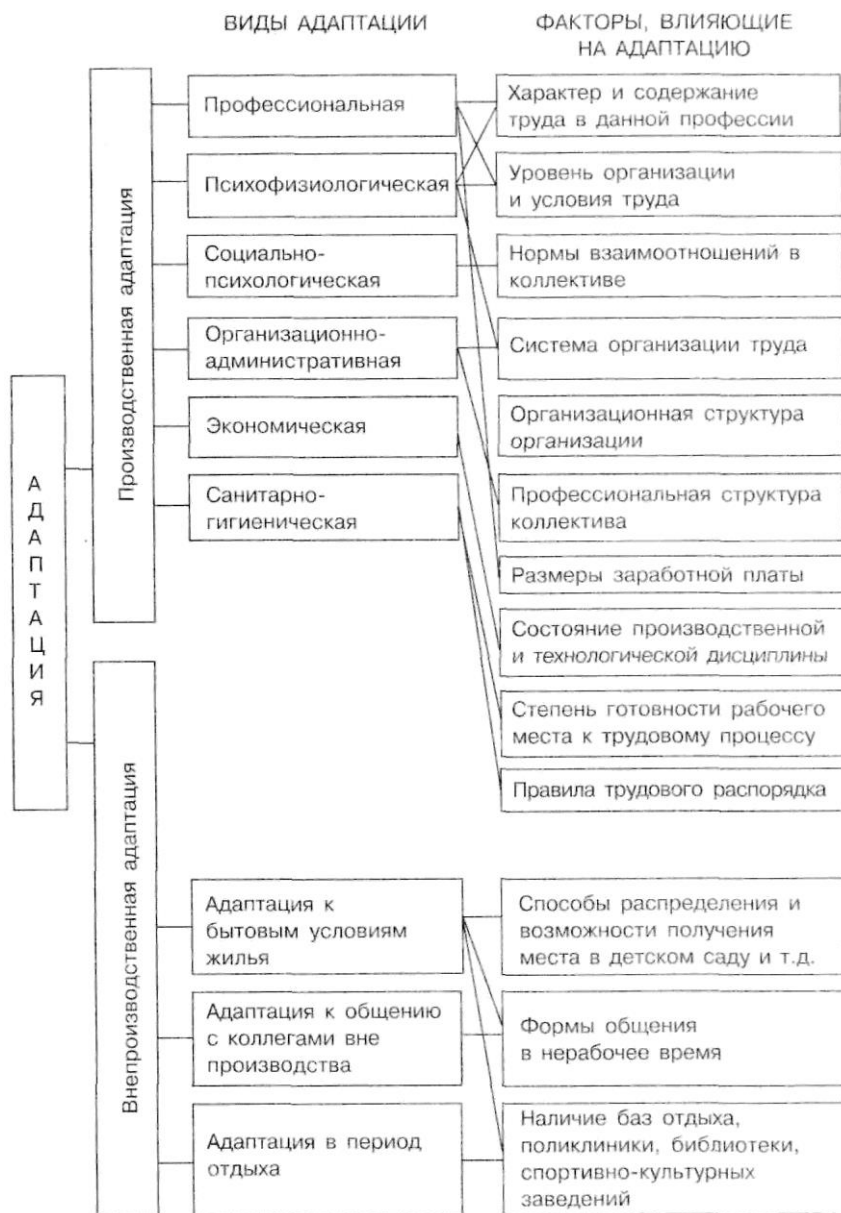


Рис. 3.1. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

4.1. Примерный перечень вопросов для контроля знаний

1. Сущность системного подхода к стратегическому управлению персоналом
2. Основное содержание понятий «политика организации» и «кадровая политика организации»
3. Основное содержание понятий «стратегия организации» и «кадровая стратегия организации»
4. Связь экономической стратегии и кадровой стратегии организации
5. Как связаны социальная и кадровая политики организации
6. Влияние политики в сфере научно-технического и информационного развития организации на стратегию управления персоналом
7. Взаимодействие организационно-производственной и кадровой политик по важнейшим направлениям деятельности
8. Основные принципы и направления кадровой политики и их содержание
9. Основные направления и цели кадровой стратегии
10. Обеспечение организации квалифицированным персоналом
11. Основы приема и подбора кадров
12. Основы расстановки кадров
13. Основы продвижения кадров
14. Основы развития кадрового потенциала
15. Основы формирования интеллектуального капитала организации
16. Оценка персонала при приеме на работу
17. Причины изменений в управлении организацией
18. Проблемы в области управления персоналом
19. Проблемы в области управления персоналом
20. Эффективная молодежная политика в организации
21. Эффективная молодежная политика в отрасли
22. Корпоративная система управления персоналом (на примере холдинга «РЖД»)
23. Трансформация кадровой политики в соответствии с фазами жизненного цикла организации
24. Связь управленческих процессов на фазах жизненного цикла с базовой стратегией организации и кадровой политик
25. Основные направления и цели кадровой стратегии
26. Стратегия развития кадрового потенциала организации
27. Развитие кадрового потенциала крупной сетевой компании
28. Развитие кадрового потенциала в ОАО «РЖД»
29. Обеспечение организации квалифицированным персоналом
30. Непрерывное развитие персонала

31. Жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде
32. Основные характеристики кадровой политики с фазами цикла
33. Причины изменений в управлении организацией
34. Проблемы в области управления персоналом

4.2. Примерная тематика рефератов

1. Инновационный и социальный характер современного этапа развития управления персоналом.
2. Прогнозирование и планирование потребности в персонале.
3. Формирование кадровой политики в организации: этапы построения.
4. Место и роль службы по управлению персоналом в общей системе организационной структуры.
5. Новые подходы к обучению менеджеров по персоналу.
6. Современные задачи службы управления персоналом в реализации миссии организации.
7. Критерии эффективности работы современной службы по управлению персоналом.
8. Роль и задачи службы кадров в формировании и поддержании корпоративной культуры в организации.
9. Характеристика особенностей управления персоналом в зависимости от стадии жизненного цикла и стратегии развития организации.
10. Государственное регулирование рынка труда.
11. Социальное партнерство как критерий развития трудовых отношений.
12. Технология оценки кандидатов при подборе на работу.
13. Роль и значение профессиональных кадровых агентств.
14. Профессиограмма как объективная составляющая набора кадров: методика составления.
15. Социально-психологическая и профессиональная адаптации как эффективное продолжение технологии подбора сотрудников.
16. Методы и пути оптимизации адаптационного периода работника.
17. Адаптация управленческого персонала: особенности поведения руководителя в коллективе.
18. Технология формирования кадрового резерва.
19. Технология проведения аттестации в отечественных организациях.
20. Система оценки и аттестации персонала с учетом специфики современного развития института государственной службы, анализ отечественных (зарубежных) методик оценки и аттестации.
21. Принципы составления и критерии эффективности программ развития персонала в отечественных организациях.
22. Принципы и основные закономерности организации системы обучения в современных организациях.
23. Современные системы стимулирования как технологии взаимодействия целей конкретного сотрудника с целями организации.

24. Зарубежный опыт практики стимулирования.
25. Эффективные критерии системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих (на основе анализа зарубежных материалов).
26. Совершенствование делового общения государственных служащих.
27. Модель эффективного проект-менеджера.
28. Технологии эффективного взаимодействия руководителя и подчиненного.
29. Приоритетные социальные технологии управления в переходные периоды общественных перемен.
30. Технологии формирования управленческих команд.
31. Зарубежный опыт управления персоналом (на примере одной или нескольких стран в сравнении с российским опытом).
32. Характеристика процесса управления персоналом как технологий саморазвития и самореализации творческого потенциала работника.
33. Делегирование полномочий как эффективная технология современного руководства.
34. Роль корпоративной культуры в повышении эффективности социального управления.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

а) Нормативные и регламентирующие документы

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: [федер. закон : принят Гос. Думой 30 декабря 2001 г.: по состоянию на 01.01.2017] – М.: Проспект, 2017. – 256 с.
2. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10.2015 № 691н.
3. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утв. приказом Минсоцразвития России от 9 октября 2015 г. N 717н.
4. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержден постановлением правительства РФ от 31 октября 2002 г. N 787.

б) Основная литература

5. Блинов А.О. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]: учебник для магистров / Блинов А.О., Дресвянников В.А. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 212 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24839>
6. Погодина Г.В. Обязательный курс профессионала кадровой работы. Для начинающего HR-специалиста [Электронный ресурс] / Г.В. Погодина. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2017. – 384 с. – 978-5-379-02029-3. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65150.html>
7. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г.И. Михайлина [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 280 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24834>.

в) Дополнительная литература

6. Большакова Г. И. Методы принятия управленческих решений : учеб.-метод. пособие/ Г. И. Большакова; ФГБОУ ВПО РГУПС. -Ростов н/Д, 2015. -63 с.
7. Бурков В.Н. Введение в теорию управления организационными системами [Электронный ресурс]: учебник/ В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков– Электрон. текстовые данные.– М.: Либроком, 2009.– 265 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8495.html>. – ЭБС «IPRbooks»
8. Грибов В.Д. Управленческая деятельность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Д. Грибов, Г.В. Кисляков. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 335 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03910-8. – Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/FCE50739-C171-4643-B5EA-6477671AB135

9. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков – Электрон. текстовые данные. – М.: Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009. – 403 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10313.html>.

10. Дубина, И.Н. Творческие решения в управлении и бизнесе : учебное пособие для прикладного бакалавриата / И.Н. Дубина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 372 с. – (Серия : Университеты России). – ISBN 978-5-534-02281-0. – Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/731A829A-EE82-43CD-9AF1-49933FF44610.

11. Кочеткова А.И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 238 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-02132-5. – Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/6D284480-B35A-4C1E-AAE2-7E1618BF8CD4

12. Коробко В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации»/ В.И. Коробко – Электрон. текстовые данные.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.– 383 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52574.html>.

13. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум : учеб. пособие / Л.В. Максимова. - М.: Альфа; М.: ИНФРА, 2012. - 253 с.

14. Митрофанова Е.А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала : учеб.-практ. пособие / Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов, Е. А. Каштанова ; ред. А. Я. Кибанов. – Проспект, 2012. – 72 с.

15. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина – Электрон. текстовые данные. – М.: Русайнс, 2015.– 151 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48929.html>.

16. Охотников А.В. Оформление организационно-распорядительных документов организации : учеб.-метод. пособие / А.В. Охотников; ФГБОУ ВПО РГУПС. -Ростов н/Д, 2011. -51 с.:а-ил.

17. Попова Е.П. Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.П. Попова, К.В. Решетникова. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 338 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00766-4. – Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/431B8FE5-0C37-4AE0-89DD-D8F221A51702

18. Руденко И.В. Теория организации: учебник / И.В. Руденко; Издательство: Омский государственный университет, 2014. – 96с.

19. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала : учеб.-практ. пособие/ А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова [и др.] ; ред. А. Я. Кибанов; Гос. ун-т упр.. -М.: Проспект, 2012. -63 с.

20. Тюрина А.Д. Учебное пособие по теории организации [Электронный ресурс] / А.Д. Тюрина – Электрон. текстовые данные.– Саратов: Научная книга, 2012. – 159 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/6349.html>.

21. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики: коллективная монография / К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина, В.Д. Верескун и др, под ред. А.В. Охотникова, А.В. Ворониной. ФГБОУ ВО РГУПС Ростов-на-Дону, 2015-188 с.

22. Экономическая оценка регионов: проблемы, пути решения: монография / Т.А. Киященко; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2014. – 224 с.: ил., табл., прил. – Библиогр.: с. 214 – 216.

г) Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

23. www.rgups.ru. – Ресурс ЭИОС РГУПС «Образовательный портал». Личный кабинет обучающегося (режим доступа – персонифицированный). ФОС: типовые задания.

24. www.top-personal.ru. – Журнал «Управление персоналом». Ведущее издание в области управления бизнес-процессами и человеческими ресурсами, системы компенсаций, подбора, оценки, проверки, мотивации и стимулирования персонала, преодоления оппортунизма и достижения лояльности персонала.

25. www.aup.ru. – Административно-управленческий портал. Портал предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. Основой портала является электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

26. <http://www.hr-journal.ru>. – Электронный журнал «Работа с персоналом» Тематика публикаций охватывает практически все аспекты управления персоналом.

27. <http://www.knigafund.ru> – электронная библиотечная система «Книгафонд».

28. <http://www.iprbookshop.ru> – электронная библиотечная система «IPRbooks».

29. <https://www.biblio-online.ru> – электронная библиотечная система «Юрайт».

Учебное издание

Воронина Александра Владимировна

МАСТЕР-КЛАСС ПО ПРОФИЛЮ ПОДГОТОВКИ

Печатается в авторской редакции
Технический редактор Н.С. Федорова

Подписано в печать 26.10.17. Формат 60×84/16.
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 2,79.
Тираж экз. Изд. № 90806. Заказ .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового
Полка Народного Ополчения, д. 2.