

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры  
государственного управления и  
менеджмента

Протокол от «30» августа 2021 г.  
№1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРА**

**Б1.В.20 Управление социальным развитием персонала**

---

*(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

**направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом**

---

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

**профиль "Стратегическое и операционное управление персоналом организации"**

---

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))*

**бакалавр**

---

*(квалификация)*

**очная**

---

*(форма(ы) обучения)*

Год набора – 2022 г

Волгоград, 2021 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

старший преподаватель кафедры государственного управления и менеджмента  
Колесниченко М.Н.

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Сырбу А. Н.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине.....	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	18
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	22
6.1. Основная литература.....	22
6.2. Дополнительная литература.....	22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	22
6.4. Нормативные правовые документы.....	23
6.5. Интернет-ресурсы.....	23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	24
8. Приложение 1.....	25

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

1.1. Дисциплина Б1.В.20 «Управление социальным развитием персонала» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-2	Способен разрабатывать требования к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, найма, разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, оценки персонала при найме	ПКс-2.1.3.1	Способность применять знания основных принципов и положений социального развития персонала

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Деятельность по организации корпоративной социальной политики; Операционное управление персоналом и подразделением организации; Стратегическое управление персоналом организации	ПКс-2.1.3.1	Применяет основы разработки и внедрения корпоративных стандартов в области социального развития персонала Применяет навыки оформления результатов контроля за функционированием системы социального развития персонала в организации

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.В.20 «Управление социальным развитием персонала» является дисциплиной вариативной части. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 6 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часа).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области управления персоналом, теории организации, теории управления, психологии, социологии, а также на приобретенные ранее умения и навыки в сфере управления персоналом, кадровой политики и кадрового планирования, экономики и социологии труда. Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для разработки новых и работы с уже функционирующими организационными структурами, персоналом, помогут в работе по повышению эффективности управления и деятельности организации.

Для успешного овладения дисциплиной студенту необходимо использовать знания и навыки, полученные им при изучении таких дисциплин как: Б1.Б.25 Экономика и социология труда, Б1.Б.21 Основы управления персоналом, Б1.Б.29 Управление человеческими ресурсами, Б1.Б.18 Основы кадровой политики и кадрового планирования. Знания, полученные в ходе изучения учебной дисциплины, могут быть полезны при изучении таких дисциплин, как: Б1.В.22 Регламентация и нормирование труда, Б1.В.10 Организация службы управления персоналом.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 32 часа и на самостоятельную работу обучающихся – 36 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
<i>5 семестр</i>								
Тема 1	Объект, предмет и краткое содержание дисциплины «Управление социальным развитием персонала»	2	-				2	О
Тема 2	Социальная среда организации как объект управления	6	2				4	О
Тема 3	Персонал как объект социального управления	4	-		2		2	О, РК
Тема 4	Отечественный опыт управления социальным развитием	8	2		2		4	О, Р
Тема 5	Зарубежный опыт управления социальным развитием	8	2		2		4	О, Р
Тема 6	Управление социальным развитием персонала в системе стратегического планирования организации	8	2		2		4	О
Тема 7	Технология управления социальным развитием персонала	8	2		2		4	О, РК
Тема 8	Система управления социальным развитием персоналом в организации	8	2		2		4	О, РК, Р
Тема 9	Социальная служба организации	8	2		2		4	О, РК
Тема 10	Гуманизация труда и качество трудовой жизни	8	2		2		4	О
Промежуточная аттестация		4						зачет
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>16</b>		<b>16</b>		<b>36</b>	

*Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), решение кейсов (РК).*

## Содержание дисциплины

### **Тема 1. Объект, предмет и краткое содержание дисциплины «Управление социальным развитием персонала»**

Основные понятия, научные подходы, объект, предмет и задачи учебной дисциплины «Управление социальным развитием персонала». Учебная дисциплина «Управление социальным развитием персонала», ее роль, значение в подготовке специалистов по управлению персоналом. Теоретические и практические основы и связь с другими дисциплинами специальности «Управление персоналом». Система базовых понятий дисциплины «Управление социальным развитием персонала». Роль и значение данной дисциплины в подготовке специалистов по управлению персоналом. Кадровая работа. Управление персоналом. Управление человеческими ресурсами. Социальная деятельность организации. Гуманизация труда. Качество трудовой жизни.

### **Тема 2. Социальная среда организации как объект управления персоналом.**

Особенности социальной среды организации, характеристики социальной среды. Социальная среда организации и современные модели управления персоналом. Задачи управления социальным развитием персонала в современных условиях. Современные тенденции изменения социальной среды.

### **Тема 3. Персонал как объект социального управления**

Системный подход к проблеме социального развития организации и ее управления. Социальные процессы и социальные отношения. Проблема духовного и психофизического совершенства в коллективе. Основные механизмы управленческого воздействия на социальные процессы в организации. Роль коллективного договора в процессе управления социальным развитием организации

### **Тема 4. Отечественный опыт управления социальным развитием**

Особенности отечественного опыта управления социальными процессами. Влияние национально-культурно-историческими факторов на социальное развитие страны. Взаимосвязь социальных процессов на макро- и микроуровнях в организации. Основные этапы в подходах к решению социальных задач в организациях в различные этапы советского прошлого и современных реалиях.

### **Тема 5. Зарубежный опыт управления социальным развитием**

Особенности подходов к управлению социальными процессами за рубежом. Зарубежный опыт решения социально-трудовых проблем. Особенности основных зарубежных моделей социального партнерства. Основные различия в управлении социальной сферой в Англии, Франции, Германии, Скандинавских странах. Распределение социальной ответственности между государством, предпринимателем и наемными работниками. Специфика решения социальных проблем на предприятиях Японии. Современная система общественного контроля социального обеспечения

### **Тема 6. Управление социальным развитием персонала в системе стратегического планирования организации.**

Решение проблемы компромисса между социальной справедливостью и экономической эффективностью в современных организациях. Выбор модели корпоративной социальной политики в современной России. Социальное партнерство как один из элементов демократического общества. Роль профсоюзов в развитии социально-трудовых отношений в современном обществе.

### **Тема 7. Технология управления социальным развитием персонала**

Социологическая диагностика и управление социальным развитием персонала. Методы социологической диагностики. Место служб социального развития в организации. Место профессионального клиринга в управлении социальным развитием организации. Механизм управления социальным развитием организации. Факторы социального развития персонала.

#### **Тема 8. Система управления социальным развитием организации**

Планирование социального развития как основной инструмент управления социальными изменениями в организации. Основные разделы плана социального развития. Программно-целевой подход к управлению социальным развитием. Принципы программно-целевого подхода. Практика разработки целевых программ социального развития. Принципы построения системы управления социальным развитием персонала организации. Структурные подразделения, реализующие функции социального управления в организации. Взаимодействие подразделений управления социальными процессами в организации с подразделениями системы управления персоналом и другими функциональными подразделениями. Нормативно-правовая база управления социальными процессами в организации. Участие общественных организаций и отдельных работников в управлении социальными процессами на предприятии. Коллективный договор между работниками и администрацией как инструмент реализации социальных прав и гарантий наемных работников. Основные разделы коллективного договора. Современные тенденции и перспективы изменений в организации управления социальными процессами на предприятии.

#### **Тема 9. Социальная служба организации**

Социальная политика организации. Функции социальной политики организации. Механизмы реализации социальной политики в организации. Роль, задачи и функции службы по управлению социальным развитием персонала в организации. Структура и компетенции персонала в такой службе. Квалификационные требования к специалистам по управлению социальным развитием организации и коллектива. Инновации и их роль в работе социальных служб. Внешние и внутренние факторы структурных изменений в организации. Коммуникационная сеть. Гуманитарная технология и ее роль в управлении организацией. Эффективность управления социальным развитием коллектива и организации: критерии и показатели. Бюджетно-финансовое и информационное обеспечение социального развития организаций. Социальная инфраструктура предприятия. Состояние объектов социальной инфраструктуры. Расчетная оценка уровня социального развития организации в контексте социального развития персонала.

#### **Тема 10. Гуманизация труда и качество трудовой жизни.**

Понятия гуманизации труда и качества трудовой жизни. Показатели качества трудовой жизни. Оценка качества трудовой жизни. Анализ результатов оценки. Разработка рекомендаций. Понятие социального паспорта организации. Структура социального паспорта организации. Методика оценки уровня социального развития предприятия. Разделы социального паспорта организации. Порядок расчета социальных показателей. Оценка уровня социального развития организации.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.20 «Управление социальным развитием персонала» выносятся следующие темы:

<b>№ п/п</b>	<b>Тема</b>	<b>Вопросы, выносимые на СРС</b>	<b>Очная форма</b>
1	2	3	4
1	Объект, предмет и краткое содержание дисциплины «Управление социальным развитием персонала»	Сравнение различных определений понятия «социальная сфера» и выявление сходства и различия в выявлении характерных черт и функций	О, Р
2	Отечественный опыт управления социальным развитием	Проблемы социального партнерства в современной России	О, Р
3	Зарубежный опыт управления социальным развитием	Зарубежный опыт управления социальным развитием организации и персонала: история и современные модели.	О, Р

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.20 «Управление социальным развитием персонала» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Объект, предмет и краткое содержание дисциплины «Управление социальным развитием персонала»	Устный опрос
Тема 2	Социальная среда организации как объект управления	Устный опрос
Тема 3	Персонал как объект социального управления	Устный опрос, групповое решение кейсов
Тема 4	Отечественный опыт управления социальным развитием	Устный опрос, реферат
Тема 5	Зарубежный опыт управления социальным развитием	Устный опрос, реферат
Тема 6	Управление социальным развитием персонала в системе стратегического планирования организации	Устный опрос
Тема 7	Технология управления социальным развитием персонала	Устный опрос, групповое решение кейсов
Тема 8	Система управления социальным развитием персоналом в организации	Устный опрос, групповое решение кейсов, реферат
Тема 9	Социальная служба организации	Устный опрос, групповое решение кейсов
Тема 10	Гуманизация труда и качество трудовой жизни	Устный опрос

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета в форме устного опроса по выбранному билету по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче зачета по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении кейсов в течение семестра.

##### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

###### Тема 1. Персонал как объект социального управления

Вопросы:

1. Системный подход к проблеме социального развития организации и ее управления.
2. Социальные процессы и социальные отношения.
3. Проблема духовного и психофизического совершенства в коллективе.

## **Тема 2. Отечественный опыт управления социальным развитием**

1. Особенности отечественного опыта управления социальными процессами.
2. Влияние национальных культурно-историческими факторов на социальное развитие стране.
3. Взаимосвязь социальных процессов на макро– и микроуровнях в организации.
4. Влияние идеологии на практику социального управления в советское время.
5. Социальные идеи и практика социального управления периода «перестройки» (вторая половина 80-х годов)
6. Перемены в политической и социально-экономической организации общества 90-х годов на качестве жизни населения
7. Социальная сфера предприятий в ситуации приватизации и проведения реформ 90-х годов.

## **Тема 3. Зарубежный опыт управления социальным развитием**

1. Особенности подходов к управлению социальными процессами за рубежом.
2. Зарубежный опыт решения социально-трудовых проблем.
3. Особенности основных зарубежных моделей социального партнерства.
4. Основные различия в управлении социальной сферой в Англии, Франции, Германии, Скандинавских странах.
5. Специфика решения социальных проблем на предприятиях Японии.
6. Распределение социальной ответственности между государством, предпринимателем и наемными работниками.
7. Современная система общественного контроля социального обеспечения

## **Тема 4. Управление социальным развитием персонала в системе стратегического планирования организации.**

1. Решение проблемы компромисса между социальной справедливостью и экономической эффективностью в современных организациях.
2. Выбор модели корпоративной социальной политики в современной России.
3. Социальное партнерство как один из элементов демократического общества.
4. Роль профсоюзов в развитии социально-трудовых отношений в современном обществе.

## **Тема 5. Технология управления социальным развитием персонала**

1. Социологическая диагностика и управление социальным развитием персонала.
2. Методы социологической диагностики.
3. Место служб социального развития в организации.
4. Место профессионального клиринга в управлении социальным развитием организации.
5. Механизм управления социальным развитием организации.
6. Факторы социального развития персонала.

## **Тема 6. Система управления социальным развитием организации**

1. Планирование социального развития как основной инструмент управления социальными изменениями в организации.
2. Основные разделы плана социального развития.
3. Программно-целевой подход к управлению социальным развитием. Принципы программно-целевого подхода.
3. Практика разработки целевых программ социального развития.
4. Принципы построения системы управления социальным развитием персонала организации.

5. Структурные подразделения, реализующие функции социального управления в организации. Взаимодействие подразделений управления социальными процессами в организации с подразделениями системы управления персоналом и другими функциональными подразделениями.

6. Нормативно-правовая база управления социальными процессами в организации.

7. Участие общественных организаций и отдельных работников в управлении социальными процессами на предприятии.

8. Коллективный договор между работниками и администрацией как инструмент реализации социальных прав и гарантий наемных работников. Основные разделы коллективного договора.

### **Тема 7. Социальная служба организации**

1. Социальная политика организации. Функции социальной политики организации.

2. Механизмы реализации социальной политики в организации.

3. Роль, задачи и функции службы по управлению социальным развитием персонала в организации. Структура и компетенции персонала в такой службе.

4. Квалификационные требования к специалистам по управлению социальным развитием организации и коллектива. Инновации и их роль в работе социальных служб.

5. Эффективность управления социальным развитием коллектива и организации: критерии и показатели.

6. Социальная инфраструктура предприятия. Состояние объектов социальной инфраструктуры.

7. Расчетная оценка уровня социального развития организации в контексте социального развития персонала.

### **Тема 8. Гуманизация труда и качество трудовой жизни.**

1. Понятия гуманизации труда и качества трудовой жизни.

2. Показатели качества трудовой жизни. Оценка качества трудовой жизни. Анализ результатов оценки. Разработка рекомендаций.

3. Понятие социального паспорта организации. Структура социального паспорта организации.

4. Методика оценки уровня социального развития предприятия. Разделы социального паспорта организации.

5. Порядок расчёта социальных показателей. Оценка уровня социального развития организации.

### **Примерные темы рефератов**

1. Различие подходов к определению сущности социальной организации.

2. Проблема организационного эффекта.

3. Выбор модели организации

4. Особенности социальной среды организации в современном российском обществе.

5. Характеристики социальной среды.

6. Социальная среда организации и современные модели управления персоналом.

7. Факторы управляемости социальным развитием организации.

8. Тенденция профессионализации управления как важнейшее условие повышения управляемости социальным развитием организации.

9. Управленческое решение и его роль в социальном развитии организации

10. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта социального развития организаций.

11. Сравнительный опыт решения социально-трудовых проблем (на примере России и стран Европы).
12. Место профсоюзов в современных организациях.
13. Специфические особенности менеджмента и трудовых отношений в России.
14. Влияние государства на корпоративную социальную политику.
15. Выбор модели корпоративной социальной политики в современной России.
16. Решение проблемы компромисса между социальной справедливостью и экономической эффективностью в современных корпорациях
17. Методы управления социальным развитием организации.
18. Отечественный опыт управления социальным развитием организации.
19. Задачи формирования организационной культуры на современном этапе развития российского общества.
20. Социологическая диагностика и управление социальным развитием организации.
21. Методы социологической диагностики.
22. Место профессионального клиринга в управлении социальным развитием организации.
23. Место социальных служб в организациях.
24. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта функционирования социальных служб в организациях

## **Шкала оценивания**

### **Устный опрос**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации финансовой информации в области государственных и муниципальных финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100%-90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области управления персоналом.
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области управления персоналом.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области управления персоналом.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области управления персоналом.

## **Проверка реферата**

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при проверке реферата во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проверке реферата является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100%-90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
89%- 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-2	Способен разрабатывать требования к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, найма, разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, оценки персонала при найме	ПКс-2.1.3.1	Способность применять знания основных принципов и положений социального развития персонала

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс-2.1.3.1 - Способность применять знания основных принципов и положений социального развития персонала	Формулирует критерии оценки уровня социального развития персонала организации, конкретизирует задачи службы управления персоналом в решении проблем социальной развития персонала	Осуществлять оценку уровня социального развития персонала в организации

### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в Приложении 1 РПД

**Вопросы к зачету по дисциплине «Управление социальным развитием персонала»:**

1. Понятие социальной среды и социальной сферы

2. Потенциал организации, материально-технические и социально-экономические возможности.
3. Взаимосвязь технического, экономического и социального развития организации.
4. Цели развития социальной среды организации.
5. Содержание и формы управления социальным развитием организации.
6. Основные направления гуманизации труда.
7. Социально-трудовая сфера
8. Отечественный опыт управления социальным развитием
9. Опыт зарубежных стран по решению социально-трудовых проблем
10. Научно-техническая революция, ее влияние на социальную сферу общества

### **Шкала оценивания**

Установлены следующие критерии оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

#### **4.4. Методические материалы**

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт TimesNewRoman, 14 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;

- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила – записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников.**

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект.**

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется

текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, - так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, обрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература.**

1. Круглов, Д. В. Управление социально-трудовыми отношениями : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 201 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16746-7. // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531635> (дата обращения: 20.05.2023). — Текст : электронный

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510341> (дата обращения: 20.05.2023). — Текст : электронный

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Бондаренко В.В. Резник С.Д. Соколов С.Н. Персональный менеджмент: Тесты и конкретные ситуации: Практикум: Учебное пособие для вузов (под ред. Резника С.Д.) –М:Инфра-М, 2012. -224 с.

2. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом: учеб.пособие / А.Я. Кибанов, В.Г.Коновалова, М.В. Ушакова / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: КноРус. – 2010. – 410 с.

3. Электронный журнал HR-директор [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hrdirector.ru/> (дата обращения 11.05.2016.)

4. Электронный журнал HR-JOURNAL[Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hrjournal.ru/> (дата обращения 11.05.2016.)

5. Электронный журнал HR-Portal [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hrportal.ru/> (дата обращения 11.05.2016.)

6. Электронный журнал Управление персоналом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.top-personal.ru/>(дата обращения 11.05.2016.)

7. Электронный журнал HumanResources[Электронный ресурс]. – URL: <http://www.4hr.ru/>(дата обращения 11.05.2016.)

Рекомендовано использование следующих периодических изданий: «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «Консультант директора», «Экономический анализ: теория и практика», «Финансовый менеджмент», «Справочник директора», «Современное управление», газеты: «Коммерсант-Daily», «Экономика и жизнь», «Российская газета».

### **6.4. Нормативно-правовые документы**

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 13.12.2001 № 197-ФЗ ) ред. От 29.07.2017 г.). – [www.consultant.ru/document/cons/dok/LAW](http://www.consultant.ru/document/cons/dok/LAW)

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Официальный сайт Волгоградского регионального отделения Фонда социального страхования - [volgprofss.ru](http://volgprofss.ru)

2. Официальный сайт Государственной Думы РФ - [duma.gov.ru](http://duma.gov.ru)

3. Официальный сайт Министерства финансов РФ - [minfin.ru](http://minfin.ru)

4. Официальный сайт Пенсионного фонда России - [pfrf.ru](http://pfrf.ru)

5. Официальный сайт Правительства Волгоградской области - [volganet.ru](http://volganet.ru)

6. Официальный сайт Правительства РФ - [правительство.рф](http://правительство.рф)

7. Официальный сайт Совета Федерации - [council.gov.ru](http://council.gov.ru)
8. Официальный сайт Федерального Фонда обязательного медицинского страхования - [ffoms.ru](http://ffoms.ru)
9. Официальный сайт Фонда социального страхования - [fss.ru](http://fss.ru)
10. Официальный сайт Федеральной налоговой службы: [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru)
11. СПС «Консультант Плюс»
12. СПС «Гарант»
13. <http://www.elibrary.ru> – Электронная библиотека изданий
14. <http://www.edu.ru> - Федеральный портал «Российское образование»
15. <http://www.aup.ru/library> - Электронная библиотека экономической и деловой литературы
16. <http://www.pro-personal.ru> – Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом
17. <http://www.ecsocman.edu.ru> – Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»
18. <http://e-management.newmail.ru/> - подборка материалов по менеджменту, маркетингу и финансам

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

б. дополняется программным обеспечением, которое реально используется преподавателем, но не представлено в списке и наоборот, программное обеспечение, которое не используется из материально-технической базы исключается.

**Вопросы к зачету по дисциплине «Управление социальным развитием персонала»:**

1. Понятие социальной среды и социальной сферы
2. Потенциал организации, материально-технические и социально-экономические возможности.
3. Взаимосвязь технического, экономического и социального развития организации.
4. Цели развития социальной среды организации.
5. Содержание и формы управления социальным развитием организации.
6. Основные направления гуманизации труда.
7. Социально-трудовая сфера
8. Отечественный опыт управления социальным развитием
9. Опыт зарубежных стран по решению социально-трудовых проблем
10. Научно-техническая революция, ее влияние на социальную сферу общества
11. Глобальные социальн-трудовые проблемы современности.
12. Субъекты системы социального партнерства.
13. Условия, охрана и безопасность труда как фактор социальной среды организации
14. Социальная защита работников.
15. Социально-психологический климат коллектива как фактор социальной среды организации
16. Социальная инфраструктура организации как материальная база социальной среды.
17. Внеурочное время и досуг работников как фактор внешней социальной среды организации
18. Понятие и сущность социального менеджмента на предприятии
19. Задачи, функции, направления деятельности социальной службы
20. Определение эффективности работы социальной службы
21. Социальные технологии
22. План социального развития предприятия и порядок его разработки
23. Предпосылки возникновения функции управления социальной подсистемой предприятия.
24. Основные представители отечественной школы социального управления в промышленности.
25. Состав и краткое содержание основных этапов эволюции функции социального управления в промышленности России.
26. Понятие социального планирования, его соотношение с понятием социального управления.
27. Социальная политика и концепция социального управления.
28. Соотношение понятий прогресса и социального развития.
29. Факторы, влияющие на направленность и динамику социальных изменений
30. Соотношение возможностей предприятия и факторов внешней среды в управлении социальными процессами на предприятии.
31. Модели социальных отношений в экономической сфере развитых стран Запада.
32. Понятие социального норматива. Примеры.
33. Значение социальных нормативов как средства управления социальными процессами.
34. Индекс развития человеческого потенциала.
35. Понятия качества жизни и уровня трудовой жизни.
36. Стратегия социального развития.
37. Понятие социальной инфраструктуры.
38. Элементы социальной среды работника.

39. Исходные данные для построения системы управления социальной подсистемой предприятия.
40. Связь управления социальными процессами в организации с системой управления персоналом.

### **Примерные темы рефератов**

1. Различие подходов к определению сущности социальной организации.
2. Проблема организационного эффекта.
3. Выбор модели организации
4. Особенности социальной среды организации в современном российском обществе.
5. Характеристики социальной среды.
6. Социальная среда организации и современные модели управления персоналом.
7. Факторы управляемости социальным развитием организации.
8. Тенденция профессионализации управления как важнейшее условие повышения управляемости социальным развитием организации.
9. Управленческое решение и его роль в социальном развитии организации
10. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта социального развития организаций.
11. Сравнительный опыт решения социально-трудовых проблем (на примере России и стран Европы).
12. Место профсоюзов в современных организациях.
13. Специфические особенности менеджмента и трудовых отношений в России.
14. Влияние государства на корпоративную социальную политику.
15. Выбор модели корпоративной социальной политики в современной России.
16. Решение проблемы компромисса между социальной справедливостью и экономической эффективностью в современных корпорациях
17. Методы управления социальным развитием организации.
18. Отечественный опыт управления социальным развитием организации.
19. Задачи формирования организационной культуры на современном этапе развития российского общества.
20. Социологическая диагностика и управление социальным развитием организации.
21. Методы социологической диагностики.
22. Место профессионального клиринга в управлении социальным развитием организации.
23. Место социальных служб в организациях.
24. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта функционирования социальных служб в организациях

### **Ситуация 1**

Ольга Орлова, директор по персоналу предприятия «Альфа», получила свой персональный компьютер три дня назад. После того, как радость от получения долгожданного компьютера несколько утихла, Ольга начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Ольга никогда прежде не пользовалась компьютерами. Во

вчера газете она увидела объявление техникума, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения 20 тыс. рублей. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 1 тыс. рублей за час. Начальник отдела программного обеспечения «Альфа» предложил Ольге свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Ольги находится три человека, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на компьютере.

*Контрольные вопросы и задания*

Что должна сделать Ольга?

### **Ситуация 2**

Олег Костров, менеджер по персоналу торговой фирмы «Юпитер», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с большим количеством новых идей и с намерениями воплотить их в жизнь. Наиболее важной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Олег рассказал о ней генеральному директору фирмы, объединяющей три крупных супермаркета в различных районах Сызрани. Генеральный директор заинтересовался рассказом Олега и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Юпитер». Через три недели Олег провел семинар с 13 высшими руководителями компании. Семинар прошел на «ура», руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании «Юпитер» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их менеджеру по персоналу. В назначенный срок Олег получил только три плана. В течение следующих двух недель еще шесть. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Олега расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

*Контрольные вопросы и задания*

1. Что делать в сложившейся ситуации?

### **Ситуация 3**

Региональный директор фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из саратовских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. Он хотел чтобы, по окончании программ руководители должны были получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от двух до шести человек. По словам регионального директора, из тридцати руководителей представительств лишь трое участвовали в программе профессионального обучения в Северной Европе, остальных устраивал «инструктаж на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их квалификации весьма разнообразны от инженеров-механиков до хирургов.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Как оценить эффективность данной программы обучения?

#### **Ситуация 4**

В годы перестройки руководство машиностроительного предприятия АО «Невский Машиностроительный Завод» инвестировало значительные валютные средства в переподготовку за рубежом многих своих менеджеров. В настоящее время на предприятии работает менее 3% прошедших обучение. Показательна при этом позиция одного из руководителей предприятия, принимавшего в свое время решение о крупных инвестициях в развитие менеджмента. Он так оценивает эффективность этих вложений: «Те, кто покинул наше предприятие и трудится у наших отечественных конкурентов, – все равно работают на развитие отечественного энергомашиностроения. Создавшие свои фирмы или ушедшие в другие отрасли российской экономики работают на развитие отечественной промышленности. Ну, а те немногие 40 счастливицы, кому повезло работать в западных компаниях, работают, в конце концов, на благо мировой экономики, что тоже не так уж плохо». Наверное, можно заподозрить этого руководителя в некотором лукавстве и желании хоть как-то оправдать результаты принятого решения. Но это, если брать за точку отсчета интересы только одного, конкретного предприятия. А если пытаться применить популярный метод в управленческой среде «helicopterview» и оценить инвестиции с позиций общества? Вероятно, вполне можно говорить о действительно существенной для общества «добавленной стоимости».

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Оцените эффективность обучения работников завода.
2. Какие меры можно было бы предложить руководству предприятия для повышения эффективности обучения?

#### **Ситуация 5.**

Директор компании по оказанию юридических услуг узнаёт, что один из его лучших специалистов собирается увольняться и уже намерен устраиваться на эту же должность, но на более выгодных условиях в фирму, конкурирующую с данной. Директор дорожит столь ценными кадрами и не хочет отпускать одного из своих лучших сотрудников. У него есть месяц на то, чтобы не допустить уход данного сотрудника из компании.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Какие действия должен предпринять директор фирмы, чтобы его подчинённый остался на текущем месте работы?

#### **Ситуация 6**

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо

организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

#### *Контрольные вопросы и задания*

1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?
2. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?

#### **Ситуация 7**

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: – получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения; – составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; – вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: – по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть; – официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; – оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту.
2. Какие условия Вы хотели бы изменить?
3. Предложите руководителю свой вариант решения.

### **Ситуация 8**

Представьте, что Вы пришли на тренинг. В комнате для занятий понемногу собираются участники. За пять минут до начала тренер просит всех взять стулья, расставить их в ряд до ковра, который постелен на полу, и расположиться как можно ближе друг к другу. В течение нескольких минут все уселись и в помещении воцарилась тишина. Тренер занимается последними приготовлениями, поглядывает на часы, до начала осталась пара минут. И тут входит последний участник из списка. Он видит, что одна часть пола застелена светло-голубым ковром, а на оставшейся части бок о бок стоят пять стульев, на которых разместились участники тренинга, и, судя по звенящей тишине, все уже приготовились к тренингу. Последний участник видит, что ему предстоит тоже взять стул у стены, перенести его и сесть в один ряд с остальными участниками, но так как половина комнаты, где нет ковра, уже занята, ему придется поставить свой стул на ковер. Быстро оценив взглядом ситуацию, он так и сделал, взял стул и в уличной обуви направился к ковра, чтобы сесть рядом со всеми. Но стоило ему занести ногу, чтобы шагнуть на ковер, как тренер тут же окликнула его: «Нет, нет! Ни в коем случае! В обуви нельзя! Вы же видите, у нас светлый ковер». И не предложив ему никакого решения, опять отвлеклась на свою подготовку. Неловкость повисла в воздухе. Но никто из группы уже присутствующих не мог предложить свою помощь, так как никто не знал, как можно выйти из этой ситуации. Участник замешкался, что ему делать. Пришли в голову такие решения: уйти с тренинга; разуться и сесть рядом со всеми; усесться за спинами участников там, где нет ковра.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Как, по Вашему мнению, должен поступить участник, пришедший последним?
2. Может ли кто-то из присутствующих чем-то ему помочь?
3. Дайте совет участнику тренинга, который попал в неловкую ситуацию.