**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**Курс: «Стратегическое управление персоналом»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Карточка студента** | | |
| Имя студента |  |  |
| Страна |  |  |
| Название программы |  |  |
| Идентификатор студента |  |  |
| Идентификатор курса | 0019SHR |  |
| Адрес электронной почты |  |  |
|  |  |  |

**ВСТУПЛЕНИЕ**

**ЦЕЛИ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ**

**Рабочие тетради служат для достижения трех целей̆:**

1. **Первая цель заключается в** **обучении**: вам, как студенту, предоставляется возможность тщательно проработать выбранные вопросы, а тьютор получает возможность дать обратную связь и рекомендации по дальнейшему обучению.
2. **Вторая цель состоит** **в оценке**:   
   - Вашего прогресса в освоении курса;   
   - Вашего понимания содержания курса;   
   - Вашей способности применять концепции курса для анализа и совершенствования работы;  
   - Вашей способности представлять ответы в систематизированном виде, а также точно, кратко и убедительно излагать свои мысли.
3. **Третья цель – помочь вам повысить** **менеджерскую компетентность** в определенных областях.

**ШКАЛА ОЦЕНОК**

**Оценка рабочей тетради должна определяться с использованием сто балльной̆ шкалы, следующим образом:**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отлично |  | Очень хорошо |  | Хорошо | Удовлетворительно | Неудовлетворительно |
| **90–100**  баллов |  | **80–89** баллов |  | **70–79**  баллов | **60–69** баллов | **0–59**  баллов |

**ОЦЕНИВАНИЕ ЗАДАНИЙ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Тесты** | **1 балл** за верный ответ *(10 баллов в блоке)* |
| **Открытые вопросы** | **3 балла** за верный ответ *(45 баллов в блоке)* |
| **Кейс-задания** | **15-45 баллов** за верный ответ *(45 баллов в блоке)* |

**Примечание**Выполненное задание не гарантирует максимальный балл. Старайтесь выполнять как можно больше заданий.

**КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ**

Так как для ответов на вопросы заданий вам потребуется анализировать и комментировать работу своей организации, почти неизбежно некоторые Ваши оценки собственной работы и/или работы Ваших подчиненных, коллег и руководителей окажутся негативными. *Будьте уверены в том, что выполненные Вами задания тьютор проверит с соблюдением полной конфиденциальности.* Ваши ответы не увидит никто, кроме Вашего тьютора.

Вы также можете быть уверены в том, что на получаемые вами в процессе изучения модуля оценки не окажут неблагоприятного влияния ваши критические замечания по поводу собственной или чьей-либо еще управленческой компетентности. Более вероятно, как раз обратное, особенно если вы укажете способы, как улучшить положение. Если ваш работодатель или спонсор пожелает увидеть ваши работы, этот вопрос он должен будет согласовать непосредственно с вами.

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЗАПОЛНЕНИЮ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ:**

При выполнении заданий вам помогут следующие важные рекомендации:

1. *Используйте собственный опыт работы и опыт менеджеров различных организациях.* Если в настоящее время вы не работаете в качестве менеджера, то можете использовать несколько вариантов. Например, Вы можете описать организацию, в которой работали ранее, или описать вашу нынешнюю работу, так как она может содержать элементы управленческой работы, достаточные для выполнения задания. Необходимый опыт может дать иногда и неоплачиваемая работа или общественный труд *(например, в теннисном клубе, в организации по охране окружающей среды, религиозной организации или родительском комитете)*.
2. *Для ответа отбирайте только наиболее подходящие идеи из изучаемого материала.* Не стремитесь использовать в ответах большого количества теоретических положений, изложенных в учебных конспектах.
3. *Применяйте теоретические положения и идеи курса в вашей работе.* Простое перефразирование идей модуля не принесет вам достаточного количества баллов.
4. *Используйте схемы, таблицы и т.д. для повышения наглядности представления материала.* Хорошая и к месту использованная схема сэкономит слова и эффективно передаст информацию. Простое копирование схем из учебных книг модуля не принесет вам достаточного количества баллов: старайтесь использовать собственные или переработанные схемы, привязывая их к вашей работе. Используя в своей работе схемы, убедитесь, что тьютор сможет их загрузить.
5. Поля для ввода информации несут демонстративный характер, и их величина никак не связана с размером необходимого ответа. Удаляйте данные поля, перед тем как отвечать на вопрос.

**ОФОРМЛЕНИЕ И ОТПРАВКА РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ**

Используйте заметки для выполнения заданий, которые в дальнейшем можете перенести в электронный документ.

Заполненная рабочая тетрадь в формате MS Word должна быть отослана через личный кабинет студента для проверки. ***Пожалуйста, сохраните копию тетради***, чтобы избежать проблем из-за возможной потери при пересылке.

**ЗАДАНИЯ | ЧАСТЬ №1**

**ТЕСТИРОВАНИЕ** (10 вопросов по 1 баллу)(Выделите верные, по вашему мнению, варианты ответа)

**1.1. Мотивация персонала:**

1. одна из базовых составляющих системы управления организацией
2. желание развиваться в рамках компании

**1.2. Какие типы слушателей существуют?**

1. теоретики
2. практики
3. мыслители
4. деятели
5. прагматики

**1.3. Какова цель мотивации персонала?**

1. удержание сотрудников в организации
2. обеспечение преданности
3. повышение результативности и эффективности сотрудников
4. высокая заработная плата

**1.4. Факторы формирующие преданность:**

1. Преданность, обусловленная стажем
2. Преданность, обусловленная дружбой в коллективе
3. Аффективная преданность
4. Нормативная преданность
5. Зарплатная преданность

**1.5. Что относится к методам письменной коммуникации?**

1. Доски объявлений
2. Внутрифирменная газета
3. Сайт компании
4. Справочник руководителя
5. Справочник компании
6. Справочник бухгалтера

**1.6. Что относится к методам устной коммуникации?**

1. Формальные обеды
2. Учебные семинары с руководителями
3. Выступления первого руководителя
4. Должностные инструкции
5. Уведомление по электронной почте

**1.7. Дайте определение термины оплата труда?**

1. совокупность мероприятий, направленных на вознаграждение за труд
2. инструмент мотивации

**1.8. Какие существуют источники и уровни в потребности в обучении?**

1. технологические изменения
2. стратегические изменения
3. кадровые изменения
4. психологические изменения
5. внутренние изменения в организации
6. изменения во внешней обстановке

**1.9. Какие существуют формы классификации организации обучения?**

1. индивидуальное обучение
2. корпоративное обучение
3. групповое обучение
4. закрытое обучение

**1.10. Какие методы организации обучения существуют?**

1. Обучение на рабочем месте
2. Обучение с отрывом от работы
3. Наставничество
4. Заочное обучение
5. Дистанционное обучение

**ЗАДАНИЯ | ЧАСТЬ №2**

**ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ** (15 вопросов по 3 балла)(Дайте развернутые ответы, на как можно большее количество вопросов)

**2.1. Приведите практические примеры реализации каждой из типовых целей обучения на своем предприятии.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование цели** | **Пример** |
| 1. Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для хорошей работы. |  |
| 2. Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий. |  |
| 3. Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег во время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения. |  |
| 4. Готовить сотрудников к перемещению/продвижению по службе. |  |
| 5. Создавать и поддерживать у сотрудников чувство причастности к деятельности организации, знакомить с её стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности. |  |
| 6. Поддерживать у сотрудников позитивное отношение к работе. |  |
| 7. Цели обучения, определяемые действующим законодательством. |  |

**2.2. Приведите практические примеры возникновения потребностей в обучении на своем предприятии.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Причина возникновения потребности в обучении** | **Содержание потребности в обучении (кого и чему надо учить)** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**2.3. Внесите в соответствующие клетки таблицы, обозначения способов выявления потребностей в обучении из числа перечисленных в учебном материале.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Источники возникновения потребностей в обучении** | **Уровни возникновения потребностей в обучении** | | |
| **Организация** | **Подразделение** | **Сотрудник** |
| 1. Изменения во внешней обстановке |  |  |  |
| 2. Изменения технологии |  |  |  |
| 3. Изменения стратегии, бизнес-плана, структуры фирмы, ассортимента товаров/услуг, предоставляемых фирмой |  |  |  |
| 4. Движение персонала внутри фирмы |  |  |  |

**2.4. Внесите в соответствующие клетки таблицы основные достоинства и недостатки перечисленных форм организации обучения.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Формы организации обучения** | **Достоинства** | **Недостатки** |
| Обучение с отрывом от работы: |  |  |
| – открытые семинары |  |  |
| – закрытые семинары |  |  |
| Обучение на рабочем месте |  |  |
| Наставничество |  |  |
| Заочное обучение |  |  |

**2.5. Выделите 3 наиболее вредных, с Вашей точки зрения, мотивационных фактора и предложите меры борьбы с ними.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Мотив** | **Меры борьбы** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**2.6. Пронумеруйте основные этапы подготовки обучения в соответствии с их правильной последовательностью**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| a) | обеспечение оснащения учебного процесса |  |
| b) | разработка программы |  |
| c) | контроль расписания занятий |  |
| d) | формирование состава учащихся |  |
| e) | оценка объективных результатов обучения |  |
| f) | подбор преподавателей |  |

**2.7. Проранжируйте возможность реализации и полезность этапов схемы Киркпатрика (1 – наивысший ранг, 4 – низший ранг).**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование этапа схемы Киркпатрика** | | **Возможность реализации** | **Полезность** |
| 1. | Оценка удовлетворённости участников |  |  |
| 2. | Оценка объективных результатов обучения |  |  |
| 3. | Оценка изменения поведения на работе |  |  |
| 4. | Оценка бизнес-результатов |  |  |

**2.8. Как проявляется эффективность системы мотивации в деятельности организации, подразделения, в поведении сотрудника**

|  |  |
| --- | --- |
| **Эффективная система мотивации** | **Неэффективная система мотивации** |
| **Организация** | |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **Подразделение** | |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **Сотрудник** | |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**2.9. Разработайте концепцию системы премирования для категории сотрудников или подразделения своего предприятия.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели премирования** | | **Стоимость показателей** | **Периодичность премирования** |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |
| 3. |  |  |  |
| 4. |  |  |  |
| 5. |  |  |  |

Приведите другие параметры системы премирования (при необходимости).

**2.10. Обязательные и дополнительные льготы и компенсации:**

Отметьте знаком "+", к какой разновидности относятся перечисленные в левой колонке таблицы льготы и компенсации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименования льгот и компенсационных выплат** | | **Льготы и компенсации, определяемые Трудовым Кодексом** | **Дополнительные льготы и компенсации** |
| 1. | Дополнительное пенсионное страхование |  |  |
| 2. | Материальная помощь к отпуску |  |  |
| 3. | Медицинское страхование |  |  |
| 4. | Компенсации за вредность рабочего места |  |  |
| 5. | Страхование жизни и от несчастных случаев |  |  |
| 6. | Оплата расходов на обучение |  |  |
| 7. | Государственное пенсионное страхование |  |  |
| 8. | Льготные ссуды на неотложные нужды |  |  |
| 9. | Пользование спортклубами |  |  |
| 10. | Льготные ссуды |  |  |
| 11. | Льготы при покупке товаров и услуг компании |  |  |
| 12. | Материальная помощь в особых ситуациях |  |  |
| 13. | Дополнительный отпуск |  |  |
| 14. | Бесплатное питание |  |  |
| 15. | Путёвки для отдыха и лечения, полностью или частично оплачиваемые компанией |  |  |
| 16. | Оплата больничных листов |  |  |
| 17. | Пользование автомобилем компании |  |  |
| 18. | Компенсация расходов на использование личного автомобиля при выполнении работы |  |  |
| 19. | Оплата отпусков |  |  |
| 20. | Предоставление мобильного телефона |  |  |

**2.11. Расставьте в каждой строке ранги, характеризующие степень влияния каждого из методов мотивации на достижение целей мотивации. Наибольшую степень влияния обозначайте рангом 1, среднюю – рангом 2, низкую – рангом 3.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименования нематериальных методов мотивации персонала** | | **Цели мотивации** | | |
| **Удержание сотрудников в организации** | **Повышение результативности и эффективности сотрудников** | **Обеспечение преданности (приверженности) сотрудников** |
| 1. | Наличие чётких целей, планов, организации работы |  |  |  |
| 2. | Коммуникация между руководителями и подчинёнными, смежными подразделениями |  |  |  |
| 3. | Условия работы, питания, отдыха в перерывах |  |  |  |
| 4. | Гибкий рабочий график |  |  |  |
| 5. | Справедливость системы материальной мотивации |  |  |  |
| 6. | Политика компании в отношении набора и продвижения, планирования карьеры |  |  |  |
| 7. | Ротация персонала |  |  |  |
| 8. | Организация обучения сотрудников |  |  |  |
| 9. | Обогащение труда |  |  |  |
| 10. | Повышение самостоятельности сотрудников |  |  |  |
| 11. | Привлечение к обучению других сотрудников |  |  |  |
| 12. | Помощь в разрешении личных проблем |  |  |  |
| 13. | Благодарности в приказе |  |  |  |
| 14. | Соревнования, конкурсы |  |  |  |
| 15. | Почётные звания |  |  |  |
| 16. | Доска Почёта, Книга Почёта |  |  |  |
| 17. | Организация корпоративных праздников |  |  |  |
| 18. | Представление к государственным наградам |  |  |  |
| 19. | Поздравление с днём рождения |  |  |  |
| 20. | Участие компании в благотворительной деятельности |  |  |  |

**2.12. Предложите набор дополнительных льгот и компенсаций для своего предприятия в целом и/или для его отдельных подразделений.**

1)

2)

3)

4)

5)

**2.13. Предложите комплекс методов нематериальной мотивации для своего предприятия в целом и/или для его отдельных подразделений.**

1)  
  
2)  
  
3)  
  
4)  
  
5)  
  
6)  
  
7)

**2.14. Какие факторы влияют на систему льгот и компенсаций?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**2.15. Перечислите методы управления «одноминутного менеджера»?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ЗАДАНИЯ | ЧАСТЬ №3**

**КЕЙС-ЗАДАНИЯ** (3 вопроса по 15 баллов)(Дайте развернутые ответы, на как можно большее количество кейс-задания)

**КЕЙС**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную компанию, с численностью персонала более 2000 человек с развитой филиальной сетью.   
Основное направление деятельности компании – услуги по продаже питьевой воды.  
Текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании. Средний уровень заработной платы составляет 1000 USD после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.  
 На данный момент в компании нет четкой системы нематериальной мотивации  
  
**3.1. Предложите принципы формирования нематериальной системы мотивации для сотрудников компании.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**3.2. Предложите структуру пакета нематериальной мотивации.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**3.3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы вам понадобятся для реализации намеченной программы?  
Какие плюсы и минусы для персонала компании вы видите в предложенной вами программе?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_