УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 11 от«20» декабря 2024 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
Б.1.В.6 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –

программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: 38.03.02 *Менеджмент*
направленность (профиль): Управление персоналом организации
Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: 2025

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н., доцент Лустина Т.Н.***
доцент	***к.э.н., доцент Панова А.Г.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент	***к.э.н., доцент Лустина Т.Н.***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Управление персоналом организации и относится к дисциплинам направленности (профиля).

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций:

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

УК-3.1. Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели

УК-3.2. При реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды; соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат.

УК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата

УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

УК-6.2. Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения

УК-6.3. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста

ПК-1. Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала

ПК-1.1 Обладает знаниями в области определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда

ПК-1.2. Демонстрирует понимание и умение выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала

ПК-1.3. Использует в работе необходимые методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации

ПК-2. Способен организовать и провести оценку и аттестацию персонала

ПК-2.1. Обладает знаниями в области организации и проведения оценки и аттестации персонала

ПК-2.2. Анализирует планы, ресурсы, средства и методы проведения оценки и аттестации персонала

ПК-2.3. Использует в работе современный инструментарий в области оценки и аттестации персонала

ПК-3. Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала

ПК-3.1. Осуществляет сбор информации по выявлению потребности организации в развитии персонала

ПК-3.2. Демонстрирует понимание планирования и организации работы по развитию персонала

ПК-3.3. Реализует мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов связанных с управлением человеческими ресурсами на предприятиях и в организациях: основные понятия науки

© РГУТИС

управления человеческими ресурсами, концептуальные подходы к практике управления человеческими ресурсами, стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, планирование и формирование человеческих ресурсов на предприятиях и организациях, использование человеческих ресурсов, технологии управления человеческими ресурсами на предприятиях и организациях

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 9 зачетных единиц, 324 часа, в том числе:

- для очной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 112 часов (32 часа - занятия лекционного типа, 72 часа – занятия семинарского типа, консультации - 4 часа, промежуточная аттестация- 4 часа), самостоятельная работа студента - 212 часов;

- для очно-заочной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 52 часа (20 часов - занятия лекционного типа, 24 часа – занятия семинарского типа, консультации- 4 часа, промежуточная аттестация- 4 часа), самостоятельная работа студента -272 часа.

Преподавание ведется на очной и очно-заочной формах обучения на 3 курсе в 5 и 6 семестрах. Продолжительность семестра на очной и очно-заочной формах обучения 18 недель каждый. Предусматривается проведение учебных занятий следующих видов: традиционных лекций, практические занятия в форме устных и письменных опросов, решения ситуационных задач / кейс-стади, тестовых заданий, выступлений с докладами, групповых дискуссий, деловых и ролевых игр, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме письменного тестирования, решения практических/ситуационных задач, выполнения и защиты группового проекта; промежуточная аттестация в форме зачета (5 семестр), экзамена (6 семестр).

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» формирует взгляды будущего бакалавра на профессиональный инструментарий экономической науки, поэтому знания, полученные в ходе изучения курса, должны служить базой для последующего освоения студентами дисциплин ОПОП, таких как: Разработка управленческих решений, Организация и планирование деятельности предприятий (организаций).

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1.	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
		УК-3.1. Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели УК-3.2. При реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды; соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат. УК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата

© РГУТИС

2	УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
		УК-6.2. Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения УК-6.3. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста
3	ПК-1	Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала
		ПК-1.1 Обладает знаниями в области определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда ПК-1.2. Демонстрирует понимание и умение выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала ПК-1.3. Использует в работе необходимые методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации
4	ПК-2	Способен организовать и провести оценку и аттестацию персонала
		ПК-2.1. Обладает знаниями в области организации и проведения оценки и аттестации персонала ПК-2.2. Анализирует планы, ресурсы, средства и методы проведения оценки и аттестации персонала ПК-2.3. Использует в работе современный инструментарий в области оценки и аттестации персонала
5	ПК-3	Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала
		ПК-3.1. Осуществляет сбор информации по выявлению потребности организации в развитии персонала ПК-3.2. Демонстрирует понимание планирования и организации работы по развитию персонала ПК-3.3. Реализует мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина Б.1В.2 «Управление человеческими ресурсами» входит в часть дисциплин направленности (профиля) программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Управление персоналом организации.

Дисциплина формирует взгляды будущего бакалавра на профессиональный инструментарий экономической и управленческой науки, поэтому знания, полученные в ходе изучения курса, должны служить базой для последующего освоения студентами дисциплин учебного плана.

Формирование компетенции УК-3 начинается в дисциплине Организационное поведение (3 семестр),продолжается в данной дисциплине (5,6 семестры) и завершается при выполнении выпускной квалификационной работы.

© РГУТИС

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» формирует взгляды будущего бакалавра на профессиональный инструментарий экономической науки, поэтому знания, полученные в ходе изучения курса, должны служить базой для последующего освоения студентами дисциплин ОПОП, таких как: Разработка управленческих решений, Организация и планирование деятельности предприятий (организаций).

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Для очной формы обучения:

Общая трудоемкость дисциплины составляет 9/324 зачетных единиц/ акад. часов.

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			5	6
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	112	56	56
	в том числе:	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	32	16	16
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	72	36	36
	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	72	36	36
1.3	Консультации	4	2	2
1.4	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**	**4**	**Зачет 2**	**Экзамен 2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	212	88	124
3	**Общая трудоемкость час**	324	144	180
	з.е.	9	4	5

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			5	6
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	52	26	26
	в том числе:			
1.1	Занятия лекционного типа	20	10	10
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	24	12	12
	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	24	12	12
1.3	Консультации	4	2	2
1.4	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**	**4**	**Зачет 2**	**Экзамен 2**

© РГУТИС

2	**Самостоятельная работа обучающихся**	272	118	154
	Общая трудоемкость час **з.е.**	324	144	180

© РГУТИС

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

Для очной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
5 семестр														
1/5 2/5	**Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами**	Тема 1. Основные понятия науки управления человеческими ресурсами	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, групповые дискуссии							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/5 4/5		Тема 2. Уровни управления человеческими	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос,							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием

© РГУТИС

		ресурсами				выступления с докладами/эссе								дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 3. Социально-трудовые отношения	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами/эссе							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							6	Подготовка к текущей аттестации
5/5 6/5	**Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами**	Тема 4. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами	2	Лекция-визуализация	4	Устный опрос, решение ситуационных задач, ролевая игра							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/5 8/5		Тема 5. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами	2	Лекция-визуализация	4	Устный опрос, выступления с докладами/эссе, деловая игра, групповые дискуссии							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию

© РГУТИС

		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							6	Подготовка к текущей аттестации
9/5 10/5	**Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов**	Тема 6. Службы управления человеческими ресурсами	1	Традиционная лекция	4	Устный опрос, решение тестовых заданий, выступления с докладами/эссе							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 7. Планирование человеческих ресурсов	1	Традиционная лекция	4	Устный опрос, решение задач, решение тестовых заданий							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 3				Практическая задача							6	Подготовка к текущей аттестации
11/5 12/5	**Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов**	Тема 8. Технология найма персонала	2	Традиционная лекция	4	Деловая игра, выступление с докладами/эссе, ролевая игра, групповые дискуссии, решение тестовых заданий							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
13/5		Тема 9.	2	Традиционная	4	Устный опрос,							6	Повторение и закрепление

© РГУТИС

14/5		Адаптация человеческих ресурсов		лекция		решение ситуационных задач								знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 4	Групповой проект «Анализ занятости в сфере туризма и гостеприимства (на примере районов)»										16	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Консультация									2			
		Промежуточная аттестация – 2 часа, зачет												
6 семестр														
1/6 2/6	**Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях**	Тема 10. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами/эссе, групповые дискуссии							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/6 4/6		Тема 11. Деловая оценка человеческих ресурсов	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, выступление с докладами/эссе, групповые дискуссии							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы.

© РГУТИС

														Подготовка к практическому занятию
		Тема 12. Система вознаграждения человеческих ресурсов	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, Case-stady, групповые дискуссии							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							8	Подготовка к текущей аттестации
5/6 6/6	**Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов**	Тема 13. Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами/эссе, Case-stady							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/6 8/6		Тема 14. Управление конфликтами в организации	2	Лекция-визуализация	4	Устный опрос, решение ситуационных заданий, выступления докладами/эссе, деловая игра							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							8	Подготовка к текущей аттестации

© РГУТИС

9/6 10/6	**Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов**	Тема 15. Профессиональное обучение человеческих ресурсов	1	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, деловая игра, выступления с докладами/эссе							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
11/6 12/6		Тема 16. Управление карьерой и кадровым резервом	1	Проблемная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами/эссе							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль3				Ситуационная задача							8	Подготовка к текущей аттестации
13/6 14/6	**Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами**	Тема 17. Аудит человеческих ресурсов	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами/эссе							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
15/6 16/6		Тема 18. Эффективность управления человеческими ресурсами	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами/эссе,							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы.

© РГУТИС

						Case-stady								Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 4	Групповой проект « Кадровое обеспечение предприятий индустрии туризма и гостеприимства»										28	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Консультация									2			
		Промежуточная аттестация – 2 часа, экзамен												

Для очно-заочной формы обучения:

© РГУТИС

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
5 семестр														
1/5 2/5	**Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами**	Тема 1. Основные понятия науки управления человеческими ресурсами	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, групповые дискуссии							9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/5 4/5		Тема 2. Уровни управления человеческими ресурсами		Традиционная лекция		Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами/эссе							9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к

© РГУТИС

														практическому занятию
		Тема 3. Социально-трудовые отношения		Традиционная лекция		Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами/эссе							9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							5	Подготовка к текущей аттестации
5/5 6/5	**Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами**	Тема 4. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами	2	Лекция-визуализация	2	Устный опрос, решение ситуационных задач, ролевая игра							9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/5 8/5		Тема 5. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами	2	Лекция-визуализация	2	Устный опрос, выступления с докладами/эссе, деловая игра, групповые дискуссии							9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							5	Подготовка к текущей аттестации

© РГУТИС

9/5 10/5	**Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов**	Тема 6. Службы управления человеческими ресурсами	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, решение тестовых заданий, выступления с докладами /эссе							9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 7. Планирование человеческих ресурсов		Традиционная лекция		Устный опрос, решение задач, решение тестовых заданий							9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 3				Практическая задача							5	Подготовка к текущей аттестации
11/5 12/5	**Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов**	Тема 8. Технология найма персонала	2	Традиционная лекция	2	Деловая игра, выступление с докладами/эссе, ролевая игра, групповые дискуссии, решение тестовых заданий							9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
13/5 14/5		Тема 9. Адаптация человеческих ресурсов		Традиционная лекция	2	Устный опрос, решение ситуационных задач							9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных

© РГУТИС

														источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 4	Групповой проект «Анализ занятости в сфере туризма и гостеприимства (на примере районов)»									22	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Консультация								2			
		Промежуточная аттестация – 2 часа, зачет											
6 семестр													
1/6 2/6	**Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях**	Тема 10. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами	4	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами/эссе, групповые дискуссии							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/6 4/6		Тема 11. Деловая оценка человеческих ресурсов		Традиционная лекция		Устный опрос, выступление с докладами/эссе, групповые дискуссии							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 12. Система		Традиционная		Устный опрос,							12	Повторение и закрепление

© РГУТИС

		вознаграждения человеческих ресурсов		лекция		письменный опрос, решение тестовых заданий, Case-stady, групповые дискуссии								знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							8	Подготовка к текущей аттестации
5/6 6/6	**Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов**	Тема 13. Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами/эссе, Case-stady							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/6 8/6		Тема 14. Конфликты в организации и их управление		Лекция-визуализация		Устный опрос, решение ситуационных заданий, выступления докладами/эссе, деловая игра							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							8	Подготовка к текущей аттестации
9/6 10/6	**Раздел 7. Развитие человеческих**	Тема 15. Профессиональное обучение	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, деловая							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием

© РГУТИС

	ресурсов	человеческих ресурсов				игра, выступления с докладами/эссе								дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
11/6 12/6		Тема 16. Управление карьерой и кадровым резервом		Проблемная лекция		Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами/эссе							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 3				Ситуационная задача							8	Подготовка к текущей аттестации
13/6 14/6	**Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами**	Тема 17. Аудит человеческих ресурсов	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий выступления с докладами/эссе							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
15/6 16/6		Тема 18. Эффективность управления человеческими ресурсами		Традиционная лекция		Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами/эссе, Case-stady							12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.

© РГУТИС

		Текущий контроль 4	Групповой проект « Кадровое обеспечение предприятий индустрии туризма и гостеприимства»									22	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Консультация								2			
		Промежуточная аттестация – 2 часа, экзамен											

© РГУТИС

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
5 семестр		
1	Основные понятия науки управления человеческими ресурсами – 6 часов / 9 часов	**Основная литература** 1.Управление персоналом. Практическое пособие. Перевод с английского -Издательство: Альпина Паблишер, 2026, 242 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=473066 2.Ключевская И.С. Гибкое управление персоналом гостиничного предприятия: новые подходы и адаптивные решения. Монография- Издательство: ИНФРА-М, 2026, 196 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=470591 3.Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А., Ходенкова О.П., Храмова Т.М. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала. Учебник - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 160 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=457684 4.Жуков А.Л., Хабарова Д.В. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации. Учебник - Издательство: Инфра-Инженерия, 2025, 312 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=470214 5.Дуракова И.Б., Гречко Т.Ю., Багирова А.П. Управление персоналом в России: адаптация к настоящему. Книга 12. Монография - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 248 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=459513 6.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. Издательство: ИНФРА-М, 2025, 235 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=446998 **Дополнительная литература** 1.Уханова Т.В., Щеголева Н.Б. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Издательство: Научный консультант, 2022, 176 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=441036 2.Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н. HR-менеджмент. Учебное пособие . Издательство: СибГУТИ, 2021, 115 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=440948
2	Уровни управления человеческими ресурсами – 6 часов / 9 часов	
3	Социально-трудовые отношения – 6 часов / 9 часов	
4	Текущий контроль 1 – 6 часов / 5 часов /	
5	Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами – 6 часов / 9 часов/	
6	Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами – 6 часов / 9 часов	
7	Текущий контроль 2 – 6 часов / 5 часов	
8	Службы управления человеческими ресурсами – 6 часов / 9 часов/	
9	Планирование человеческих ресурсов – 6 часов / 9 часов	
	Текущий контроль 3 – 6 часов / 5 часов	
10	Технология найма персонала – 6 часов / 9 часов	
11	Адаптация человеческих ресурсов – 6 часов / 9 часов	

© РГУТИС

12	Текущий контроль 4 – 16 часов/22 часа	
6 семестр		
14	Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами – 6 часов / 9 часов	**Основная литература** 1.Управление персоналом. Практическое пособие. Перевод с английского -Издательство: Альпина Паблишер, 2026, 242 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=473066 2.Ключевская И.С. Гибкое управление персоналом гостиничного предприятия: новые подходы и адаптивные решения. Монография- Издательство: ИНФРА-М, 2026, 196 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=470591 3.Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А., Ходенкова О.П., Храмова Т.М. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала. Учебник - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 160 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=457684 4.Жуков А.Л., Хабарова Д.В. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации. Учебник - Издательство: Инфра-Инженерия, 2025, 312 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=470214 5.Дуракова И.Б., Гречко Т.Ю., Багирова А.П. Управление персоналом в России: адаптация к настоящему. Книга 12. Монография - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 248 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=459513 6.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. Издательство: ИНФРА-М, 2025, 235 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=446998 **Дополнительная литература** 1.Уханова Т.В., Щеголева Н.Б. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Издательство: Научный консультант, 2022, 176 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=441036 2.Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н. HR-менеджмент. Учебное пособие . Издательство: СибГУТИ, 2021, 115 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=440948
15	Деловая оценка человеческих ресурсов – 6 часов / 9 часов/	
16	Система вознаграждения человеческих ресурсов – 6 часов / 9 часов	
17	Текущий контроль 1 – 6 часов / 9 часов/	
18	Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы – 6 часов / 9 часов/9 часов	
19	Конфликты в организации и их управление – 6 часов / 9 часов/	
20	Текущий контроль 2 – 6 часов / 9 часов/	
21	Профессиональное обучение человеческих ресурсов – 6 часов / 9 часов	
22	Управление карьерой и кадровым резервом – 6 часов / 9 часов	
23	Текущий контроль 3 – 6 часов / 9 часов/	
24	Аудит человеческих ресурсов – 6 часов / 9 часов/	
25	Эффективность управления человеческими ресурсами – 6 часов / 9	

© РГУТИС

	часов/	
26	Текущий контроль 4 – 16 часов / 13 часов	

© РГУТИС

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде				
		УК-3.1. Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	технологию командообразования как метод управления сотрудниками в организации, модели командных ролей	определить свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели организации	навыком выявления и реализации своей роли в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели
		УК-3.2. При реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды; соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат.	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	специфику распределения ролей в команде, ролевую структуру персонала организации	учитывать особенности поведения других членов команды в организации; соблюдать установленные нормы и правила командной работы, нести личную ответственность за общий результат	навыками реализации своей роли в команде; соблюдения установленных норм и правил командной работы; проявления личной ответственности за общий результат

© РГУТИС

		УК-3.3. Анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата	Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов	технологии самооценки, самоорганизации, планирования работы для достижения заданного результата	анализировать возможные последствия личных действий и планировать свои действия для достижения заданного результата	навыками анализа возможных последствий личных действий и планирования своих действий для достижения заданного результата
2	УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни				
		УК-6.2. Определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	Ключевые инструменты тайм-менеджмента для реализации управленческих задач	использовать инструментарий тайм-менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	навыками организации управленческой деятельности, навыками управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей
		УК-6.3. Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов	Ключевые инструменты тайм-менеджмента для реализации управленчески	Правильно расставлять приоритеты собственной деятельности, личностного развития	Навыками определения приоритетов собственной управленческой деятельности,

© РГУТИС

			Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	х задач	и профессионального роста	личностного развития и профессионального роста
3	ПК-1	Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала				
		ПК-1.1 Обладает знаниями в области определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	Основные методы определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда	Использовать на практике методы определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда	Навыками определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда
		ПК-1.2. Демонстрирует понимание и умение выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	Основные способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала	выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала	навыками выбора способов и методов привлечения, подбора и отбора персонала
		ПК-1.3. Использует в работе необходимые методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации	Использовать в работе необходимые методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации	Навыками использования в работе необходимых методов привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации

© РГУТИС

4		ПК-2. Способен организовать и провести оценку и аттестацию персонала				
		ПК-2.1. Обладает знаниями в области организации и проведения оценки и аттестации персонала	Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	методы организации и проведения оценки и аттестации персонала	Использовать в работе методы организации и проведения оценки и аттестации персонала	Навыками использования в работе методов организации и проведения оценки и аттестации персонала
		ПК-2.2. Анализирует планы, ресурсы, средства и методы проведения оценки и аттестации персонала	Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	Методы анализа планов, ресурсов, средств и методов проведения оценки и аттестации персонала	Анализировать планы, ресурсы, средства и методы проведения оценки и аттестации персонала	Навыками анализа планов, ресурсов, средств и методов проведения оценки и аттестации персонала
		ПК-2.3. Использует в работе современный инструментарий в области оценки и аттестации персонала	Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие	современный инструментарий в области оценки и аттестации персонала	Использовать в работе современный инструментарий в области оценки и аттестации персонала	Навыками использования в работе современного инструментария в области оценки и аттестации

© РГУТИС

			человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами			персонала
5	ПК-3	Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала				
		ПК-3.1. Осуществляет сбор информации по выявлению потребности организации в развитии персонала	Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	Методы сбора информации по выявлению потребности организации в развитии персонала	Осуществлять сбор информации по выявлению потребности организации в развитии персонала	Навыками сбора информации по выявлению потребности организации в развитии персонала
		ПК-3.2. Демонстрирует понимание планирования и организации работы по развитию персонала	Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	Теоретические аспекты планирования и организации работы по развитию персонала	Использовать в практической деятельности теоретические аспекты планирования и организации работы по развитию персонала	Навыками понимания планирования и организации работы по развитию персонала
		ПК-3.3. Реализует мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий,	Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях	Сущность мероприятий по развитию	Реализовать мероприятия по развитию персонала,	Навыками реализации мероприятий по

© РГУТИС

		включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала	Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	персонала, оценку эффективности этих мероприятий	анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала	развитию персонала, анализа эффективности этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание технологии командообразования как метод управления сотрудниками в организации, модели командных ролей Умение определить свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели организации Владение навыком выявления и реализации своей роли в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание технологии командообразования как метод управления сотрудниками в организации, модели командных ролей Студент демонстрирует умение определить свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели организации Студент демонстрирует владение навыком выявления и реализации своей роли в команде, исходя из стратегии	Закрепление способности выявления и реализации своей роли в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели

© РГУТИС

		сотрудничества для достижения поставленной цели	
Знание специфики распределения ролей в команде, ролевой структуры персонала организации Умение учитывать особенности поведения других членов команды в организации; соблюдать установленные нормы и правила командной работы, нести личную ответственность за общий результат. Владение навыками реализации своей роли в команде; соблюдения установленных норм и правил командной работы; проявления личной ответственности за общий результат	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание специфики распределения ролей в команде, ролевой структуры персонала организации Студент демонстрирует умение учитывать особенности поведения других членов команды в организации; соблюдать установленные нормы и правила командной работы, нести личную ответственность за общий результат. Студент демонстрирует владение основными навыками реализации своей роли в команде; соблюдения установленных норм и правил командной работы; проявления личной ответственности за общий результат.	Закрепление способности реализовывать свою роли в команде; соблюдать установленные нормы и правила командной работы; проявлять личную ответственность за общий результат
Знание технологии самооценки, самоорганизации, планирования работы для достижения заданного результата Умение анализировать возможные	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение	Студент демонстрирует знание технологии самооценки, самоорганизации,	Закрепление способности анализировать возможные последствия личных действий и планировать свои действия для

© РГУТИС

последствия личных действий и планировать свои действия для достижения заданного результата Владение навыками анализа возможных последствий личных действий и планирования своих действий для достижения заданного результата	групповых проектов	планирования работы для достижения заданного результата Студент демонстрирует умение анализировать возможные последствия личных действий и планировать свои действия для достижения заданного результата Студент демонстрирует владение навыками анализа возможных последствий личных действий и планирования своих действий для достижения заданного результата	достижения заданного результата
Знание ключевых инструментов тайм-менеджмента для реализации управленческих задач Умение использовать инструментарий тайм-менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей Владение навыками организации управленческой деятельности, навыками управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание ключевых инструментов тайм-менеджмента для реализации управленческих задач Студент демонстрирует умение использовать инструментарий тайм-менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Закрепление способности использовать инструментарий тайм-менеджмента при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей

© РГУТИС

		Студент демонстрирует владение навыками организации управленческой деятельности, навыками управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	
Знание ключевых инструментов тайм-менеджмента для реализации управленческих задач Умение правильно расставлять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста Владение навыками определения приоритетов собственной управленческой деятельности, личностного развития и профессионального роста	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание ключевых инструментов тайм-менеджмента для реализации управленческих задач Студент демонстрирует умение правильно расставлять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста Студент демонстрирует владение навыками определения приоритетов собственной управленческой деятельности, личностного развития и профессионального роста	Закрепление способности определять приоритетысобственной управленческой деятельности, личностного развития и профессионального роста
Знание основных методов определения потребности организации в персонале с	Решение тестовых заданий; решение	Студент демонстрирует знание основных методов	Закрепление способности определения потребности

© РГУТИС

учетом анализа рынка труда Умение использовать на практике методы определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда Владение навыками определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда	ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда Студент демонстрирует умение использовать на практике методы определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда Студент демонстрирует владение навыками определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда	организации в персонале с учетом анализа рынка труда
Знание основных способов и методов привлечения, подбора и отбора персонала Умение выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала Владение навыками выбора способов и методов привлечения, подбора и отбора персонала	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание основных способов и методов привлечения, подбора и отбора персонала Студент демонстрирует умение выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала Студент демонстрирует владение навыками выбора способов и методов привлечения, подбора и отбора персонала	Закрепление способности выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала
Знание методов привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности	Решение тестовых заданий; решение	Студент демонстрирует знание методов привлечения,	Закрепление способности использовать в работе

© РГУТИС

организации Умение использовать в работе необходимые методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации Владение навыками использования в работе необходимых методов привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации	ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	подбора и отбора персонала с учетом потребности организации Студент демонстрирует умение использовать в работе необходимые методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации Студент демонстрирует владение навыками использования в работе необходимых методов привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации	необходимые методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации
Знание методов организации и проведения оценки и аттестации персонала Умение использовать в работе методы организации и проведения оценки и аттестации персонала Владение навыками использования в работе методов организации и проведения оценки и аттестации персонала	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание методов организации и проведения оценки и аттестации персонала Студент демонстрирует умение использовать в работе методы организации и проведения оценки и аттестации персонала Студент демонстрирует владение навыками использования в работе методов организации и проведения оценки и	Закрепление способности использовать в работе методы организации и проведения оценки и аттестации персонала

© РГУТИС

		аттестации персонала	
Знание методов анализа планов, ресурсов, средств и методов проведения оценки и аттестации персонала Умение Владение навыками анализа планов, ресурсов, средств и методов проведения оценки и аттестации персонала	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание методов анализа планов, ресурсов, средств и методов проведения оценки и аттестации персонала Студент демонстрирует умение анализировать планы, ресурсы, средства и методы проведения оценки и аттестации персонала Студент демонстрирует владение навыками анализа планов, ресурсов, средств и методов проведения оценки и аттестации персонала	Закрепление способности проводить анализ планов, ресурсов, средств и методов проведения оценки и аттестации персонала
Знание современного инструментария в области оценки и аттестации персонала Умение использовать в работе современный инструментарий в области оценки и аттестации персонала Владение навыками использования в работе современного инструментария в области оценки и аттестации персонала	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание современного инструментария в области оценки и аттестации персонала Студент демонстрирует умение использовать в работе современный инструментарий в области оценки и аттестации персонала Студент демонстрирует владение навыками использования в работе	Закрепление способности использовать в работе современный инструментарий в области оценки и аттестации персонала

© РГУТИС

		современного инструментария	
Знание методов сбора информации по выявлению потребности организации в развитии персонала Умение Владение навыками сбора информации по выявлению потребности организации в развитии персонала	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание методов сбора информации по выявлению потребности организации в развитии персонала Студент демонстрирует умение осуществлять сбор информации по выявлению потребности организации в развитии персонала Студент демонстрирует владение навыками сбора информации по выявлению потребности организации в развитии персонала	Закрепление способности осуществлять сбор информации по выявлению потребности организации в развитии персонала
Знание теоретических аспектов планирования и организации работы по развитию персонала Умение использовать в практической деятельности теоретические аспекты планирования и организации работы по развитию персонала Владение навыками понимания планирования и организации работы по развитию персонала	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание теоретических аспектов планирования и организации работы по развитию персонала Студент демонстрирует умение использовать в практической деятельности теоретические аспекты планирования и организации работы по развитию персонала Студент демонстрирует владение навыками	Закрепление способности использовать в практической деятельности теоретические аспекты планирования и организации работы по развитию персонала

© РГУТИС

		понимания планирования и организации работы по развитию персонала	
Знание сущности мероприятий по развитию персонала, оценку эффективности этих мероприятий Умение реализовать мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала Владение навыками реализации мероприятий по развитию персонала, анализа эффективности этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание сущности мероприятий по развитию персонала, оценку эффективности этих мероприятий Студент демонстрирует умение реализовать мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала Студент демонстрирует владение навыками реализации мероприятий по развитию персонала, анализа эффективности этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала	Закрепление способности реализации мероприятий по развитию персонала, анализа эффективности этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала

© РГУТИС

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – тестовые задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	**оценка**
выполнено верно заданий	«5», если (90 –100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания – case-study, ситуационная задача, практическая задача

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных, практических задач)

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	max 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты;

	- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания - выполнение группового проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены практические рекомендации
Показатели оценки	мах 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Промежуточная аттестация проходит в виде зачета, состоящего из решения теста (оценка критерия – знать), в котором имеются вопросы из тем 5 семестра.

Средство оценивания – тестовые задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	**оценка**
Предел длительности контроля	30 мин.
выполнено верно заданий	**«зачет»**, если (51 –100)% правильных ответов
	«незачет», если менее 50% правильных ответов

Промежуточная аттестация проходит в виде экзамена, состоящего из решения теста (оценка критерия – знать), в котором имеются вопросы из тем курса и решения практической задачи (оценка критерия – уметь/владеть). По итогам экзамена выставляется оценка по четырехбалльной системе (5,4,3,2).

Средство оценивания – тестовые задания + практическое задание

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении промежуточной аттестации

Предел длительности контроля	50 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в задании; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения задачи; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения задачи документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение от других решений
Показатели оценки	
«5»	90 –100 % правильных ответов на тестовые задания полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4»	70 –89 % правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано решение задачи, (ситуации);
«3»	50 –69 % правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения задачи документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение задачи от других решений

«2»	менее 50% правильных ответов на тестовые задания неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - начато выполнение задания, но окончательного варианта выполнения нет.

Выделяем три показателя оценивания уровня приобретенных компетенций:

1. пороговый (минимальный уровень, определенный нормативом и обязательный для всех обучающихся вуза по завершении освоения ОПОП ВО), соответствует оценке «удовлетворительно»;

2. базовый (уровень выше минимального, отличающийся способностью обучающихся применять полученные знания для решения типовых, стандартных задач), соответствует оценке «хорошо»;

3. высокий (уровень, отличающийся способностью обучающихся применять полученные знания для решения нестандартных задач), соответствует оценке «отлично».

Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования:

– *когнитивный компонент* определяет уровень знаний теоретических и методологических основ «Управления человеческими ресурсами», творческих способностей обучаемых. На когнитивном уровне определяется степень сформированности научно-теоретической и практической готовности к профессиональной деятельности;

– *интегративно - деятельностный компонент* (уровень умений и навыков) связан с овладением умениями и навыками, приобретаемыми обучающимися в процессе освоения ими «Управления человеческими ресурсами», со способностью применять полученные теоретические знания в профессиональной деятельности;

– *личностный компонент* способствует определению уровня сформированности индивидуальных качеств обучаемых, ценностно-мотивационной сферы, коммуникативных умений бакалавра, осознающего значимость профессионального саморазвития и личностного самосовершенствования;

– *мотивационный компонент* ориентирует обучающихся на достижение успеха в профессиональной деятельности и характеризуется потребностью и стремлением овладевать общекультурными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями и использовать их в процессе обучения, что является мотивацией для достижения успеха в профессиональной деятельности.

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
1/5 - 4/5	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа

		теоретических знаний по темам раздела	выполняется на 6 неделе во 2 семестре.
5/5 - 8/5	Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 10 неделе во 2 семестре.
9/5 - 10/5	Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов	Решение практических задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к ситуационной задаче и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 16 неделе во 2 семестре.
11/5 - 14/5	Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Анализ занятости в сфере туризма и гостеприимства (на примере регионов)»	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Работа выполняется на 18 неделе во 2 семестре.
11/6 - 46	Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 4 неделе в 3 семестре.
5/56 - 8/6	Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов	Решение ситуационных задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к ситуационной задаче и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 9 неделе в 3 семестре.
9/6	Раздел 7. Развитие	Аудиторное	В аудитории в течение 40 минут должны

- 12/6	человеческих ресурсов	тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 15 неделе в 3 семестре.
13/6 - 16/6	Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Кадровое обеспечение предприятий индустрии туризма и гостеприимства»	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Работа выполняется на 18 неделе в 3 семестре.

Тестовые задания для текущего контроля:

5 СЕМЕСТР

Контрольная точка №1 (решение тестов):

1. «Часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы» - это:

а. человеческие ресурсы
б. человеческие резервы
в. трудовые ресурсы
г. человеческий потенциал
д. человеческий капитал

2. «Составная часть управленческой деятельности и производственной политики организации, объединяющая различные формы кадровой работы, целью которой является увеличение возможности организации реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем» - это:

а. управление человеческими ресурсами
б. кадровая политика
в. управление персоналом

3. Управление человеческими ресурсами — это:

а) процесс анализа трудовых операций и планирования человеческих ресурсов

б) процесс использования индивидуумов (сотрудников) для достижения целей компании

в) процесс управленческого воздействия на сотрудников

г) среди перечисленных вариантов правильного нет

4. Что включает в себя система управления персоналом?

а) подразделения, реализующие отдельные функции управления персоналом (функциональные подразделения);

б) функциональные подразделения и их руководителей;

в) функциональные подразделения по УП, их руководителей, а также руководителей других подразделений (линейных и функциональных).

5. Как классифицируются социально-трудовые отношения?

а) социально-трудовые отношения, связанные с организацией и эффективностью труда;

б) социально-трудовые отношения, связанные с использованием предметов и орудий труда;

г) социально-трудовые отношения занятости;

в) социально-трудовые отношения, возникающие в связи с вознаграждением за труд.

6. Какие возрастные границы трудовых ресурсов установлены в России:

а) для мужчин – 16-60 лет;

б) для мужчин – 18-65 лет;

в) для женщин – 16-60 лет;

г) для женщин – 16-50 лет;

д) для женщин – 16-55 лет.

7. Управление _____ — концепция, заключающаяся в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

а) кадровым резервом;

б) кадрами;

в) человеческими ресурсами;

г) персоналом.

8. _____ в широком смысле — система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

а) кадровая стратегия;

б) кадровая политика;

в) управление персоналом;

г) управление человеческими ресурсами.

9. Система, в которой реализуются функции управления человеческими ресурсами организации — это:

а) система управления персоналом

б) система линейного руководства персоналом

в) система управления предприятием

г) система реализации трудового потенциала организации

10. _____ управления человеческими ресурсами — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциала сотрудников со стратегией и целями компании.

а) стратегия;

б) функции;

в) цель;

г) задачи.

11. Системы управления человеческими ресурсами – это:

а) методы, процедуры и программы организации подбора, обучения, оценки и вознаграждения персонала;

б) подразделения организации, выполняющие функции управления человеческими ресурсами;

в) компьютерные программы, помогающие руководителю в управлении человеческими ресурсами.

12. Трудовой договор – это:

а) правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей;

б) соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка;

в) штатное расписание, должностные инструкции, графики сменности, положение об оплате труда, положения о премировании, надбавках, вознаграждении по итогам работы за год, правила внутреннего распорядка, положение о персонале и т.д.

13. Субъект социально-трудовых отношений – это:

а) занятость;

б) конфликт;

в) государство;

г) вознаграждение за труд.

14. На какие две основные категории делится персонал предприятия?

а) на основной персонал и вспомогательный персонал;

б) на производственный персонал и управленческий персонал;

в) на служащих и управленческий персонал.

15. Найдите соответствие между объектами и предметами оценки в управлении человеческими ресурсами:

Объект оценки	Предмет оценки
1. Кадровые решения	а. способности; личностные качества; поведение; выполнение работы
2. Деятельность службы управления персоналом	б. решения в области набора, отбора, сокращения персонала; в сфере обучения и развития; в части организации оплаты и стимулирования труда
3. Работники	в. выполнение функций (оказание услуг); соответствие тому, что было запланировано; затраты-результаты

16. Найдите соответствие между стратегией управления человеческими ресурсами в сфере трудовых отношений и этапами жизненного цикла организации:

Жизненный цикл организации	Трудовые отношения
1. Стадия становления	а. определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
2. Стадия роста	б. выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в

	коллективах и индивидуальных трудовых договорах
3. Стадия зрелости	в. решение проблем занятости, соблюдение трудовых законов, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами
4. Стадия сокращения производства	г. поддержка трудовой мотивации персонала, изыскание новых возможностей и резервов

17. Найдите соответствие названных стратегий управления организацией с точки зрения УЧР их содержанию

Стратегия управления организацией	Содержание стратегии с позиции УЧР
1. Инновационная стратегия развития организации	а. стимулирование предпринимательского риска, непрерывное обновление знаний и развитие персонала; отсутствием жестких должностных инструкций, создание творческой обстановки и демократические формы принятия решений
2. Стратегия минимизации затрат	б. стимулирование максимальной заинтересованности работников в повышении качественных показателей; введение жестких методов контроля качества продукции и разработка соответствующих стратегий развития персонала в области использования новых технологий
3. Стратегия улучшения качества продуктов и услуг	в. стимулирование сокращения расходов сырья, материалов и электроэнергии; оптимизация численности персонала, зачастую его сокращение

18. Найдите соответствие между этапами жизненного цикла организации и особенностями управления человеческими ресурсами

Жизненный цикл организации	Особенности УЧР
1. Стадия становления	а. гибкие рабочие модели: привлечение приверженных и высокомотивированных работников; оплата на основе личных результатов; мало формальностей.
2. Стадия роста	б. особое внимание уделяется контролю затрат на рабочую силу и повышению производительности труда; требовательное отношение к расходам на обучение персонала, усиление различий между отдельными подразделениями и управленческими уровнями в организации.
3. Стадия зрелости	в. тонкие и формализованные методы привлечения, отбора и обучения персонала; разработка формализованных систем управления эффективностью и вознаграждения, ориентация на достижение высокой степени приверженности и развитие стабильных трудовых отношений с сотрудниками
4. Стадия сокращения производства	г. акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов; долгосрочные подходы к УЧР практически не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат.

19. Найдите соответствующее каждому термину определение:

Термин	Определение
1. Миссия	а. конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации
2.Стратегия	б. причина существования организации, её ценности и идеалы
3.Политика	в. долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению
4.Направление деятельности	г. детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса

20. Найдите для каждого уровня управления человеческими ресурсами соответствующий пример проведения политики в области УЧР

Уровни	Примеры
1. Глобальный уровень	а. стратегия карьерного роста, стратегия повышения квалификации и мастерства и т.д.
2.Национальный уровень	б. кадровая политика, стратегия сокращения издержек, маркетинговая стратегия и др.
3.Уровень организации	в. политика в области образования, занятости, здравоохранения, промышленная политика и т.д.
4.Уровень подразделений предприятия	г. управление развитием работников, стратегия развития производства и др.
5.Уровень отдельного работника	д. политика в сфере безопасности, экологии, международного права и т.д.

Контрольная точка №2 (решение тестов):

1. _____ представляет собой детальный всесторонний долгосрочный комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Вставьте пропущенное слово.

а) миссия;
б) цель;
в) стратегия;
г) бизнес- план.

2. При реализации какой организационной стратегии имеются очень большие возможности для профессионального развития, но проводится жесткий отбор претендентов для этого развития:

а) предпринимательской;
б) динамического роста;
в) прибыльности;
г) ликвидационной;
д) циклической.

3. Управление персоналом как стратегическая функция должно быть нацелено скорее на _____, чем на их оперативное решение. Вставьте пропущенные слова.

а) выяснение проблем;
б) предупреждение проблем;
в) анализ ситуации;
г) мониторинг рынка.

4. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

5. Под _____ мы понимаем такую целостную и упорядоченную совокупность элементов, которая обладает новыми качествами, не присущими каждому из входящих в нее элементов в отдельности. Вставьте пропущенные слова.
а) кадровой политикой;
б) стратегией управления персоналом;
в)управлением талантами;
г) системой управления персоналом.

6. Выделяют следующие подходы к компетенциям. Выберите правильный ответ.
а) английский (европейский), американский;
б) европейский, российский;
в) японский, американский;
г) традиционный, нетрадиционный.

7. _____ школа компетенций направлена на изучение характеристик и стандартов деятельности (моделей поведения). Выберите правильный ответ.
а) японская;
б) российская;
в) американская;
г) английская

8. _____ подход направлен на выявление поведенческих характеристик личности, сосредоточен на людях, которые выполняют деятельность. Выберите правильный ответ.
а) американский;
б) английский;
в) японский;
г) российский.

9. Перечислите основные виды компетенций. Выберите правильный ответ.
а) личностные, поведенческие, мотивационные;
б) корпоративные, профессиональные, управленческие;
в) ценностные, поведенческие;
г) универсальные, индивидуальные.

10. Способность индивидуума, обладающего личной характеристикой для решения рабочих задач, получать необходимые результаты работы – это _____. Выберите правильный ответ.
а) черта характера;
б) личная эффективность;
в) компетентность;
г) трудолюбие.

11. Основными элементами профессиональных компетенций являются…
Выберите правильные ответы.
а) знания, умения, навыки;
б)мотивационные, ценностные установки;
в) опыт, потенциал, лично-деловые качества;
г) профессионализм, целеустремленность, мотивация к достижениям.

12.Логическое описание элементов и функций компетенций, детальное описание стандартов поведения работника – это…
Выберите правильный ответ.
а)структура компетенций;
б) рабочие стандарты;
в) система управления персоналом;
г) модель компетенций.

13. Модель компетенций находит свое применение в следующих областях системы управления персоналом. Выберите правильные ответы.
а) формирование кадровой политики предприятия;
б) формирование корпоративной культуры, подбор и оценка персонала;
в) диагностика лояльности персонала;
г) обучение и развитие персонала, оплата труда, планирование персонала

14. Набор компетенций (от 2 до 5), связанных между собой в единый смысловой блок – это _____ компетенций. Вставьте пропущенное слово.
а) кластеры
б) шкалы;
в) типологии;
г) структура.

15. Индикаторы поведения – это… Выберите правильный ответ.
а) проявление компетенций высокого уровня;
б) индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности;
в) стандарты поведения, соответствующие эффективным действиям работника, обладающего конкретной компетенцией;
г) корпоративные стандарты.

16. Структурированное, подробное описание должностной позиции на основе профессиональных компетенций – это…
Выберите правильный ответ.
а) модель компетенций;
б) кластер компетенций;
в) компетентность;
г) профиль должности

17. Отнесите перечисленные ценности к корпоративным компетенциям. Выберите правильный ответ.
а) целеполагание, планирование, постановка задач;
б) уважение личных прав и интересов сотрудников, доверие сотрудникам, эффективность;
в) работа с людьми, работа с информацией, динамизм;
г) лидерство, стратегия, понимание бизнеса.

18. Модель компетенций включает… Выберите правильные ответы.
а) полный набор компетенций
б) описание стандартов поведения;
в) уровни компетенций;
г) профиль компетенций.

19. Критериями качества модели компетенций являются…
Выберите правильные ответы.
а) уровни развития компетенций, актуализация;

б) соответствие стратегическим целям компании, полезность, оптимальный набор элементов;
в) длительность эксплуатации, отсутствие дефектов;
г) измеряемость, простота, прозрачность.

20. Стратегия управления персоналом, или кадровая стратегия, вырабатывает:
а) методы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей;
б) реализация стратегических целей, повышение заинтересованности всех работников предприятия к реализации стратегии развития компании и эффективном достижении этих целей.

Контрольная точка №3 (решение практических задач):

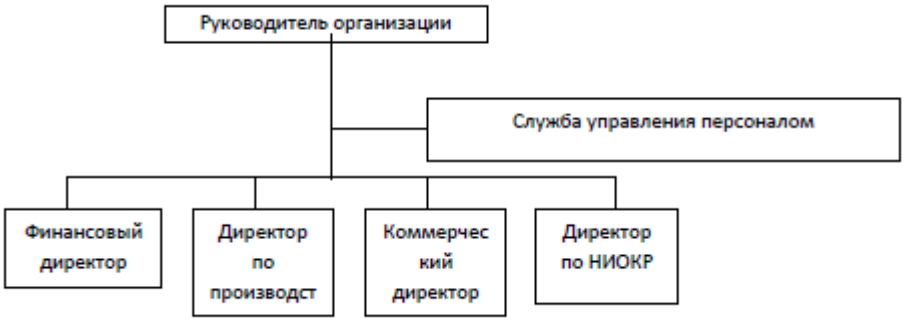
Задание 1. Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



Ситуационная задача 2.

Исходные данные. Месторасположение кадровой службы в системе управления организацией:

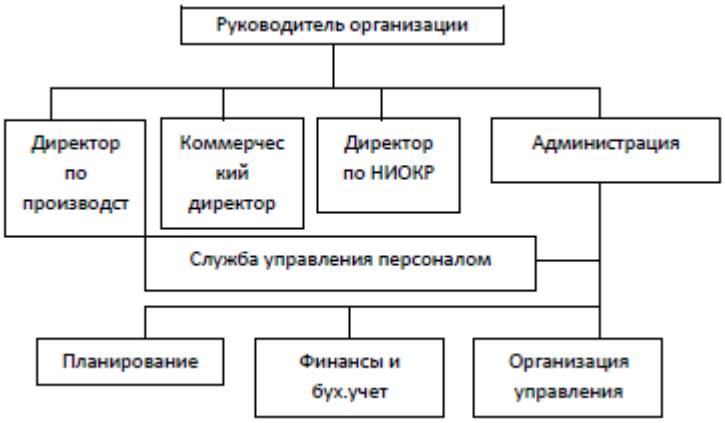
Вариант 1: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству



Вариант 2: организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией



Вариант 3: структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию



Вариант 4:структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации



Постановка задачи. По каждому варианту проанализировать положительные и отрицательные стороны расположения кадровой службы в системе управления организацией. Указать, в каких случаях оправдано применение подобной структуры.

Ситуационная задача 3.

Исходными данными для решения задачи является перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналам:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и организационной структуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Постановка задачи. Расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Контрольная точка №4 (выполнение группового проекта):
«Анализ занятости в сфере туризма и гостеприимства (на примере регионов)»

Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному направлению в рамках темы группового проекта (регион). После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.

Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд.

Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и экспертная оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта.

Титульный лист

Введение (1-2 страницы)

Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.

1. *Теоретическая часть* (5-7 страниц)

Оценить степень изученности исследуемой проблемы: проработать литературу в том числе: законодательные и нормативные акты, научную и учебную литературу, периодические издания, издания на иностранных языках, нормативно-справочную документацию и отчетности учреждения (в целом, не менее 10 источников). Необходимо представить обязательные ссылки на все использованные литературные источники (ссылки

оформляются в соответствии с требованиями, с обязательным указанием страницы источника, откуда взят материал (например: [5, с.49]).

Рассмотреть основные теоретические аспекты темы группового проекта.

2. Аналитическая часть (10-15 страниц)

2.1. Общая характеристика региона

2.2. Анализ занятости и безработицы в регионе

2.3.Анализ молодежной занятости

Аналитические материалы обязательно должны сопровождаться таблицами и рисунками.

Выводы и рекомендации (2-3 страницы)

Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты. На основе выявленных негативных моментов предложить пути их решения.

Список используемой литературы (не менее 10).

Оформление списка рекомендуется проводить в соответствии с ГОСТ 7.1.-84. Перечислить использованную литературу необходимо списком со сквозной нумерацией в алфавитном порядке, а также указать ссылки на ЭБС http://znanium.com/.

Группируется список литературы следующим образом:

Нормативная литература

Основная литература

Дополнительная литература

Периодические издания

Интернет-ресурсы

6 СЕМЕСТР

Контрольная точка №1 (решение тестов):

1. Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...

а) мотивированием;
б) поощрением;
в) манипулированием;
г) стимулированием.

2. Процессуальные теории мотивации основываются на:

д) представлении, что человек по природе своей ленив;
е) иерархии потребностей;
ж) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
з) концепции «гигиенических факторов».

3. Содержательные теории мотивации основываются на:

и) концепции потребностей работника;
к) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
л) анализе процесса выполнения работы;
м) представлении о справедливости вознаграждения.

4. Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:

н) перевод на другую работу;
о) повышение в должности;
п) изменение статуса;
р) понижение в должности;

с) увольнение с работы.

5. Мера квалификации работника определяется.

а) опытом;
б) знаниями;
в) профессиональной компетентностью;
г) стажем работы.

6. Назовите виды аттестации:

а) итоговая;
б) последовательная;
в) промежуточная;
г) специальная.

7. Перечислите объекты оценки при аттестации персонала:

а) различные стороны деятельности;
б) специфика деятельности;
в) результат труда;
г) отношение к своим обязанностям;
д) черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.
е) потенциальные способности к соответствующей работе.

8. Аттестация - это

а) метод определения квалификации и уровня знаний работника;
б) анализ показателей деятельности работники;
в) диагностика компетентности.

9. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

а) оценка личных и деловых качеств;
б) оценка труда;
в) оценка результатов труда;
г) комплексная оценка качества работы.

10. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

а) верно;
б) частично верно;
в) неверно.

11. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на:

а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

12. Одними из эффективных методов оценки являются… Выберите правильные ответы.

а) метод ранжирования;
б) метод парных сравнений;
в) Ассессмент- центр;
г) метод «360 градусов».

13. В отличие от процесса мотивации, под стимулированием труда целесообразно

рассматривать:
а) процесс создания в человеке внутренних мотиваторов его трудовой деятельности;
Б) изменение комплекса внешних и внутренних мотиваторов, которое позволяет повысить эффективность трудовой деятельности;
в) процесс создания внешних мотиваторов к результативной трудовой деятельности;
г) процесс, в результате которого наиболее значимые для человека внутренние факторы мотивации подкрепляются внешними стимулами.

14. Комплексная оценка работы - это:
а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

15. Аутсорсинг – это:
а) передача бизнес-процессов на исполнение сторонним заказчикам
б) простой договор подряда
в) закупка товаров и услуг для производственных нужд

16. Трудоустройство уволенного персонала организации-клиента силами специализированных агентств называется:
а) консалтингом;
б) факторингом;
в) аутплейсментом.

17. Внешний аутсорсинг отличается следующими качественными характеристиками:
а) сохранение финансового контроля;
б) высокая гибкость в выборе партнера-аутсорсера и условий соглашения;
в) аутсорсер – партнер по бизнесу.

18. Какие из перечисленных видов аутсорсинга относятся к аутсорсингу персонала:
а) инсорсинг
б) аутстаффинг
в) ауттаскинг
г) аутплейсмент
д) реинсорсинг

19. Лизинг персонала необходим для:
а) привлечение новых работников н предприятие на постоянной основе.
б) покрытия краткосрочной временной потребности в персонале (через болезнь, через серьезные колебания в деятельности предприятия и т.д.).
в) повышение квалификации работников предприятия.
г) возможности получения предприятием дополнительного дохода.

20. К формам внешнего привлечения персонала относят:
а) перемещения
б) наем новых работников
в) лизинг персонала
г) верны ответы б и в

Контрольная точка №2 (решение тестов):

1. Конфликтная ситуация - это:

а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;

б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;

в) состояние переговоров в ходе конфликта;

г) определение стадий конфликта;

д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

2. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

а) начало;

б) развитие;

в) кульминация;

г) окончание;

3. То, из-за чего возникает конфликт — это:

а) мотивы конфликта;

б) позиции конфликтующих сторон;

в) предмет конфликта;

г) стороны конфликта;

д) образ конфликтной ситуации

4. Стороны конфликта — это:

а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;

б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;

в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;

г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта и посредник (медиатор);

д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.

5. Конфликтогены — это:

а) слова, действия (или бездействия), которые могут привести к конфликту;

б) проявления конфликта;

в) причины конфликта, обусловленные социальным статусом личности;

г) состояния личности, которые наступают после разрешения конфликта;

д) поведенческие реакции личности в конфликте.

6. Какие существуют периоды конфликта?

а) предконфликтный и послеконфликтный;

б) предконфликтный и внутриконфликтный;

в) открытый и закрытый;

г) явный и скрытый.

7. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

а) приспособление, уступчивость;

б) уклонение;

в) противоборство, конкуренция;

г) сотрудничество;

д) компромисс.

8. Организационная культура – это набор …
а) наиболее важных норм и ценностей присущих данной организации;
б) наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры к их поведению и действию;
в) норм и ценностей, принимаемых работниками полностью или частично данной организации;
г) предположений, полностью принимаемых работникам, получивших свое воплощение в нормах и ценностях организации.
9. Уровни организационной культуры:
а) внутренний, внешний, смешанный;
б) внутренний, внешний, глубинный;
в) поверхностный, подповерхностный, глубинный;
г) предповерхностный, поверхностный, внутренний.
10. Процесс внутренней интеграции – это процесс…
а) объединения подразделений организации;
б) нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации;
в) объединения подразделений близких по специфике и структуре.
11. Организационное поведение – это <...>, вовлечённых в определённые управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам. Заполните пропуск.
а) поведение менеджеров высшего звена;
б) поведение менеджеров всех уровней;
в) поведение работников;
г) поведение формальных групп;
д) поведение лидеров группы.
12. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:
а) миссию организации;
б) организационный климат;
в) наличие программ повышения квалификации;
г) уровень конфликтности в организации;
д) характер коммуникаций в организации
13. Какое положение достаточно полно характеризует функцию коммуникаций в организации:
а) коммуникации - это доведение информации от одного человека до другого или групп людей с целью взаимопонимания, позволяющего повысить качество принимаемых решений;
б) коммуникации - это обмен информацией между членами группы;
в) коммуникации - это мотивация членов организации;
г) коммуникации облегчают взаимное приспособление людей в организации;
д) коммуникации реализуют стиль управления организационным поведением.
14. Внешний механизм управления поведением группы, индивидуальным уровнем поведения действует через:
а) организационную культуру и систему формальных и неформальных отношений, осуществляемых в данной организации;
б) профессиональное и личностное развитие сотрудников организации;
в) ценности конкретных групп;
г) решение проблемных ситуаций в организации;

д) оценку деятельности сотрудников.

15. Внутренний механизм управления поведения поведением групп, индивидуальным поведением в организации реализуется через:

а) устойчивую систему представлений о самом себе, через воздействие на образа, которые влияют на межличностное поведение в группе;
б) управление коммуникативными потоками;
в) реализацию программ повышения квалификации сотрудников;
г) оценку деятельности сотрудников;
д) реализацию миссии организации

16. Сколько уровней анализа организационной структуры предложил Э.Шейн:

а) 1;
б) 2;
в) 3;
г) 4;
д) 5.

17. Главное в управлении изменениями в организации, с точки зрения организационного поведения, заключается:

а) преодолеть сопротивление работников новшествам;
б) передать информацию сотрудникам;
в) внедрить новые технологии;
г) реструктурировать организацию;
д) перейти на новую систему планирования.

18. На возможность организационной культуры влияют:

а) стадии жизненного цикла организации;
б) психологический климат организации;
в) организационный кризис;
г) уровень культуры;
д) смена руководства.

19. По сфере проявления конфликты бывают:

а) конструктивные, деструктивные
б) социальные, экономические, политические, духовно-идеалогические
в) слабые, средние, сильные

20. _____ - возникающее у людей столкновение противоположных целей, мотивов, точек зрения интересов участников взаимодействия.

а) групповой конфликт
б) межличностный конфликт
в) межгрупповой конфликт

Контрольная точка №3 (решение ситуационных задач):

Ситуационная задача 1.

Определите тип карьеры в каждой из трёх ситуаций и подготовьте ответы на нижеследующие вопросы. 1. По вашему мнению, какие факторы влияют на формирование и реализацию карьеры? 2. Какие факторы могут помешать карьере?

Ситуация 1. Курохтин Сергей Владимирович

Образование: международное отделение факультета журналистики МГУ имени Ломоносова.

Работа: 1982–1990 гг. – корреспондент-комментатор главной редакции радиовещания на страны Восточной Европы (иновещание). 1990–1994 гг. – руководитель службы новостей Радио РОКС. 1994–1997 гг. – координатор дирекции информационных программ

«Радио России». 1997–1999 гг. – директор дирекции информационных программ ТВЦ. 1999–2002 гг. – заместитель главного редактора программы «Вести». 2002–2004 гг. – директор радиостанции «Маяк 24».

Ситуация 2. Игорь Ташкинов

Образование: в 1982 г. окончил Уральский электромеханический институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «инженер-строитель».

Карьера: 1982–1985 гг. – старший мастер путевой машинной станции № 1 Южно-Уральской железной дороги. 1985–1992 гг. – СМУ Уралмашзавода (мастер, прораб, зам. начальника участка). С 1993 г. – ресторатор.

В Екатеринбурге действует четыре авторских ресторана и кафе «от Ташкинова». Почему его заинтересовало именно ресторанное направление, Ташкинов до сих пор не может объяснить. Он никогда не хотел работать по шаблону, хотелось найти свою линию. Первый проект зародился в 1993 г., когда строитель Игорь Ташкинов решил открыть собственное кафе на проспекте Ленина в подвале Дома моделей.

Во всех проектах коммерческие контакты повторялись почти по одной схеме. Находились соучредители, заинтересованные в бизнесе. Деньги вкладывали совместно, но право на разработку идеи и развитие дела Ташкинов оставлял за собой. В его же руках был и контрольный пакет – не менее 60 % акций предприятия. Первое кафе – «Каменный цветок». Через десять месяцев после открытия кафе Ташкинов рассчитался со всеми заемщиками, а еще через два года заведение стало приносить доход.

Проект второго кафе появился в начале 1996 г., когда под рестораны переделывали диетические столовые, домовые кухни и квартиры на первых этажах. Ташкинов купил помещение на Уралмаше, где и открыл ресторан. Здесь Ташкинов сделал ставку на постоянных посетителей. Ташкиновым пришлось стать дизайнерами, менеджерами и поварами. Сами разрабатывали меню, выдумывали блюда, стояли у плиты, прорабатывая все составляющие блюд. До сих пор его жена вплотную занимается кухней в двух кафе, замещая или напрямую работая с шеф-поваром. Сам владелец ресторанов может приготовить тысячи видов супа, и все – по собственным рецептам.

Большинство же методов привлечения клиентов семья Ташкиновых узнавала во время учебы в Москве и за рубежом. С 1997 г. они регулярно ездят на стажировки и выставки, перенимая и перенося на уральские реалии новинки и хитрости ресторанного бизнеса. Франция, США, Швеция, Англия – каждая из этих стран привнесла свое в индивидуальные авторские рестораны Ташкинова.

В 2003 г. ресторан Игоря Ташкинова «Медвежья падь» удостоился главной премии Союза рестораторов России – «Золотого журавля». Идея создания этого ресторана также принадлежит Ташкинову. Последний проект – кафе-бар «Жюль Верн» – третья «точка общепита», открытая Ташкиновым также на Уралмаше. Ташкинов стал одним из инициаторов создания в Екатеринбурге Ассоциации рестораторов. Одна из задач объединения людей «высокой кухни» – прививать массам ресторанную культуру.

Ситуация 3. Павел Астахов

Образование: Высшая школа КГБ по специальности «правоведение».

Работа: в 1991 году, на пятом курсе его пригласили работать юрисконсультом в новую ярославскую авиакомпанию. От юрисконсульта Астахов быстро дорос до начальника юридического управления. «Мои амбиции и запросы были шире. Мне хотелось работать по разным делам. Я чувствовал в себе потенциал, энергию. Я стал адвокатом».

Одним из первых среди адвокатов он создал собственный сайт. Астахов предлагал присылать ему вопросы, на которые отвечал. Бесплатно. Приходило по тысяче писем в месяц. Это была прекрасная практика и одновременно работа на собственную популярность.

В юридических кругах прозвище Астахова – «Миротворец», то есть адвокат делает все возможное, чтобы решить вопрос между истцом и ответчиком полюбовно, дабы не доводить дело до суда, к чему стремится любой квалифицированный адвокат. Именно мировое соглашение, а не выигранный процесс, считается высшим достижением адвокатской эквилибристики.

Астахову доводилось заниматься бракоразводными процессами звезд эстрады. Разговаривает с клиентами Астахов два-три часа – только о деле. Не раз бывало, что богатые клиенты, заключив с Астаховым договор, тут же звали его в ресторан, в сауну, на охоту. «Сближение только мешает работе,− объясняет Астахов.− Я должен оставаться чистым профессионалом».

Американский сенат пригласил Астахоа на год в Университет Питтсбурга, один из старейших в США, учиться международному и конституционному праву. В 1999 году он защищал в Верховном суде интересы правительства РФ. Заседание Верховного суда было назначено на 7 октября. Едва процесс пошел, как истцы заявили, что отказываются от иска. В бумаге, которую они подали, была даже выражена готовность присоединиться к борьбе с пиратством. Это была капитуляция,− заключает Астахов. В визитной карточке Астахова написано−"Павел Астахов, адвокат" и больше ничего.

Ситуационная задача 2.
Анализ ситуации «Профессиональная карьера работника».
Вы являетесь начальником отдела кадровой службы предприятия (организации).
Вопросы
1. Предложите примерный план работы с кандидатом, включенным в резерв.
2. Предложите аспекты, по которым можно провести проверку способностей и качеств этого кандидата.
3. Какие инструменты (деловые игры, практические задания тесты, иные формы) можно использовать при работе с кандидатом?

Контрольная точка №4 (выполнение группового проекта):
«Кадровое обеспечение предприятия индустрии туризма и гостеприимства»

Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному объекту. После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.

Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд.

Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и экспертная оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта.

Титульный лист

Введение (1-2 страницы)

Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.

1. Общая характеристика объекта исследования
2. Анализ количественных и качественных характеристик персонала (анализ персонала по категориям, гендерному признаку, возрасту, образованию, стажу и др.)
3. Анализ кадровой политики объекта исследования (выбор любого направления

УЧР: анализ подбора и отбора персонала, его адаптации, оценки, обучения, стимулирования, организационного поведения, конфликтов и др.)

Аналитические материалы обязательно должны сопровождаться таблицами и рисунками.

Выводы и рекомендации (2-3 страницы)

Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты. На основе выявленных негативных моментов перечислить пути их решения.

Список используемой литературы (не менее 10).

Оформление списка рекомендуется проводить в соответствии с ГОСТ 7.1.-84. Перечислить использованную литературу необходимо списком со сквозной нумерацией в алфавитном порядке, а также указать ссылки на ЭБС http://znanium.com/.

Группируется список литературы следующим образом:

Нормативная литература

Основная литература

Дополнительная литература

Периодические издания

Интернет-ресурсы

Промежуточная аттестация

5 СЕМЕСТР
Зачет (решение тестовых заданий)

1. **Стратегия управления персоналом, или кадровая стратегия, вырабатывает:**

а) методы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей;

б) реализация стратегических целей, повышение заинтересованности всех работников предприятия к реализации стратегии развития компании и эффективном достижении этих целей.

2. **Должна ли кадровая стратегия организации включать:**

а) исследование конкурентных преимуществ в кадровой политике;

б) исследования рынка труда;

в) формирования кадрового потенциала фирмы;

г) распределения имеющихся кадров предприятия или привлекаемых дополнительно человеческих ресурсов;

д) взаимодействия с рынками факторов производства, ценных бумаг, валютными рынками;

е) формирования эффективной кадровой политики;

ж) своевременное определение качественной и количественной потребности в кадрах с учетом развития.

3. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

4. Концепция бюрократического управления ЧР основывается на:

а) синтезе различных аспектов исторически различных школ управления с целью усиления прикладной ориентации теории управления;

б) создании системы принципов управления персоналом государственных организаций;

в) разработке методов управления персоналом, направленных на разделении труда и узкой специализации работников.

5. Концепция административного управления персоналом была направлена на разработку:

а) системы методов активизации интеллектуальных ресурсов личности;

б) системы методов, функций и принципов управления организации в целом;

в) системы, требующей непрерывной рационализации производства и труда с целью повышения его производительности и эффективности;

г) системы мотивации персонала.

6. Кому принадлежит вывод о существовании зависимости производительности труда от отношений между членами коллектива, и что экономические результаты функционирования организации непосредственно зависят от мотивации работников и социальных аспектов управления?

а) Анри Файолю;

б) Элтону Мэйо;

в) Вильяму Оучи;

г) Ф.У. Тэйлору.

7. Положения о том, что труд является желанным для большинства работников, они стремятся брать на себя ответственность, проявляют заинтересованность в результатах работы, инициативны, целеустремленны, изобретательны, заинтересованность работников прямо зависит от системы вознаграждения составляют основу:

а) теории Y;

б) теории Z;

в) концепции управления по целям (MBO);

г) теории X.

8. К факторам внешней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:

а) цели организации;

б) стиль работы;

в) профсоюзы;

г) правительственное регулирование и законодательство;

д) природа задачи;

е) экономические условия;

ж) конкуренция на рынке труда;

з) рабочая группа.

9. К внутренним факторам, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:

а) конкуренция на рынке труда;

б) правительственное регулирование и законодательство;

в) рабочая группа;

г) стиль лидера.

10. С точки зрения УЧР отношение результата выполненной сотрудниками работы к затратам, которые несет организация в связи с выполнением данной работы является:

а) показателем экономической эффективности;

б) показателем социальной эффективности;

в) показателем производственной эффективности;

г) показателем эффективности качества.

11. Обеспечение в любых вертикальных разрезах системы УЧР иерархического взаимодействия между звеньями управления, принципиальной характеристикой

которого является несимметричная передача информации “вниз” и “вверх” представляет собой:
а) принцип оперативности;
б) принцип преемственности;
в) принцип иерархичности;
г) принцип системности.

12. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям?
а) заключение краткосрочных контрактов;
б) переобучение персонала;
в) перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
г) с помощью ротации персонала;
д) управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения.

13. К преимуществам внутренних источников найма относят:
а) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
б) приток новых идей и импульсов для развития;
в) более широкие возможности выбора;
г) более точную оценку способностей сотрудников;
д) снижение степени риска при прохождении испытательного срока.

14. К преимуществам внешних источников найма относят:
а) низкие затраты на адаптацию персонала;
б) приток новых идей и импульсов для развития;
в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.
г) меньшие проблемы с профессиональной и социальной интеграцией;
д) более широкие возможности выбора.

15. Процесс, который включает в себя серию мероприятий и действий по изучению психологических и профессиональных качеств претендента с целью установления пригодности для выполнения конкретных рабочих обязанностей и выбор из совокупности заявителей наиболее подходящего – это:
а) набор кандидатов;
б) отбор кандидатов;
в) формирование кадрового резерва;
г) расстановка работников;
д) использование работников.

20. Основные цели адаптации новых работников в организации:
а) Уменьшение стартовых издержек, снижение стрессов, сокращение текучести кадров
б) Экономия времени менеджеров и коллег
в) Развитие состояния удовлетворенности работой
г) Все вышеперечисленные варианты.

Задания в рамках компетенции УК-3

Задания закрытого типа

1	**Преимуществами команд являются:** **Кол-во правильных ответов - 2**
1	Перераспределение власти
2	Возрастание трудовых усилий
3	Увеличение удовлетворенности ее членов

4	Уменьшение усилий по координации действий ее членов
2	**Благодаря командам компания становится более …** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Инициативной при выборе вариантов решений
2	Активной при разработке решений
3	Дисциплинированной при исполнении решений
4	Гибкой в принятии решений
3	**Командная организация труда обеспечивает:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Командный дух
2	Высокую мотивацию
3	Получение синергии
4	Повышение производительности труда
4	**Каково оптимальное число подчиненных?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Чем больше подчиненных, тем легче работать
2	15-30
3	3-5
4	7-12
5	**Малая группа — это немногочисленная группа людей, включающая:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Более 10 человек
2	От 3 до 15 человек
3	Несколько человек
4	От 1 до 3 человек
6	**Назовите главное качество команды, определяющее её деловую и социальную устойчивость:** **Кол-во правильных ответов – 1**
1	исполнительность
2	четко выраженный и последовательно реализуемый материальный интерес
3	ответственная взаимозависимость (взаимная ответственность);
4	жёсткая иерархия (соподчиненность);

Задания открытого типа

1. Определение какого понятия предложено: Объединение специалистов, для которого характерен высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и нацеленности на индивидуальный рост – это…

2. Определение какого понятия предложено: Коллектив единомышленников с высоким уровнем сплоченности, комплиментарными навыками, приверженных общим намерениям, эффективным целям и единому подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимоответственными – это…

3. Определение какого понятия предложено: Организационно оформленная группа работников, созданная для реализации комплекса производственных целей – это…

4. Определение какого понятия предложено: Объединение людей, имеющих общий значимый социальный признак, основанный на их участии в некоторой деятельности – это…

5. К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____является тем руководителем, который способен обеспечить прибыль организации. . Это преданный своему делу профессионал, разбирающийся в потребностях бизнеса и технологиях, которые могут их удовлетворить.

6. К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____ способен проанализировать успехи, систематизировать их и воспроизводить в дальнейшем. Он не разбрасывает ресурсы на бесполезную и избыточную деятельность, а внимательно и методично работает над повышением эффективности.

7. К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____ уделяет внимание новым идеям. Для него характерна постоянная смена приоритетов. Его деятельность требует творческого подхода, гибкости мышления и готовности рисковать.

8. К какой командной роли по И.Адизесу относится это утверждение: _____ строит в компании связи, обеспечивающие нормальное функционирование и преемственность, обеспечивает совместную работу людей в команде.

9. Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:
А) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
Б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

10.Сопоставьте представленные утверждения по особенностям коммуникации

1. Участники группы	а) думают, что собраны вместе только по административным соображениям б) осознают взаимозависимость и понимают ценность взаимной поддержки в) не доверяют мотивам коллег г) работают в климате доверия д) воспринимают конфликтные ситуации негативно, застревают
2. Члены команды	

	в них е) участвуют в выработке решений, признавая за лидером право принять окончательное

11.Исследования численного состава команд или рабочих групп показывают, что наибольшей эффективности достигают команды численностью до _____человек. Вставьте пропущенное значение.

12.Выберите подходы, относящиеся к командообразованию

1 Программно-целевой
2 На основе эмоциональной сплоченности
3 Проблемно- ориентированный подход
4 Ролевой подход
5 Динамический подход
6Мотивационный подход

13. К какому подходу формирования команд можно отнести следующие цели: диагностика участников по типу поведения, объединение в команды по принципу взаимного дополнения качеств?

14. К какому подходу формирования команд можно отнести следующие цели: построение управленческих, проектных и функциональных команд?

15. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: способен заставить других работать над распределенными целями. Охотно раздает поручения, быстро раскрывает индивидуальные наклонности и таланты и мудро их использует для достижения целей команды

16. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: обладает высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жаждой достижений. Обычно ярко выраженный экстраверт, очень напористый. Ему нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, он быстро находит обходные пути. Его роль самая конкурентная в команде

17. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: ломанда поддерживает его больше всего. Умеет быть гибким и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Способен слушать и сопереживать. В работе полагается на чувства, может испытывать трудности при принятии срочных решений.

18. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: умеет общаться с людьми в компании и за ее пределами. Распознает, что уже есть, а что еще предстоит сделать. Его обычно тепло принимают в команде из-за открытой натуры. Всегда готов находить возможности. Но если не стимулировать, его энтузиазм быстро снижается.

19. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: инноватор и изобретатель, может быть очень креативным. Он сеет идейные зерна, из которых растет большинство разработок и проектов. Предпочитает работать самостоятельно, отдельно от других членов команды, чтобы дать простор воображению.

20. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: умеет быть проницательным в суждениях, принимать во внимание все факторы. Серьезный, с врожденным иммунитетом к чрезмерному энтузиазму. Медлителен в принятии решения, предпочитает хорошо все обдумать. Способен критически мыслить.

21. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: любит тяжелую работу и системное решение проблем. Ему присущи здравый смысл, самоконтроль и дисциплина. Это скорее личность, чьи ценности совпадают с ценностями компании. Мало сконцентрирован на собственных интересах. Ему может не хватать спонтанности.

22. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: вникает в детали. Не терпит случайностей. Никогда не начинает то, что не сможет завершить. Его мотивация — внутреннее беспокойство, хотя часто внешне выглядит уравновешенным и невозмутимым. Предпочитает выполнять задачи самостоятельно.

23. К какой командной роли по Р.М.Белбину относится это утверждение: гордится приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Профессионален, редко интересуется делами других. Возможно, станет экспертом, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем.

Задания в рамках компетенции УК-6
Задания закрытого типа

1	**Время – это…:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Неограниченный ресурс
2	Ограниченный ресурс
3	Не ресурс
4	Ресурс, ограниченный только возможностями его обладателя
2	**Временные затраты на обязательные рутинные задачи, связанные с поддержанием жизнедеятельности…** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Можно сокращать
2	Нельзя сокращать
3	Невозможно сократить
4	Нужно сокращать
3	**Поглотители времени – это…** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Занятия, поглощающие время других людей впустую
2	Занятия, поглощающие ваше время впустую
3	Занятия, поглощающие ваше время и дающие значимые результаты другим людям
4	Занятия, поглощающие время других людей впустую и дающие значимые

	результаты вам
4	**При определении приоритетов с помощью матрицы Эйзенхауэра все задачи делятся на:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	4 категории
2	3 категории
3	2 категории
4	5 категорий
5	**Техника хронометража помогает:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	выявить свои типовые стратегические цели
2	выявить свои типовые поглотители времени
3	определить критерии для формулирования цели
4	выявить свои тактические цели
6	**Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно _____ от общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	25%
2	50%
3	15%
4	30%.
7	**Важные задачи (категория Б) составляют в среднем _____ от общего числа и значимости дел руководителя.** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	20%
2	30%
3	40%
4	50%
8	**Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют _____ от общего числа задач, но имеют незначительную долю — примерно _____ в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить руководитель.** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	50% и 10%
2	65% и 15%
3	70% и 30%
4	50% и 50%
9	**Последовательное применение принципа Парето используется в…** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	БВС- анализе
2	АБВ- анализе
3	SWOT- анализе
4	PEST - анализе
10	**Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом _____ который предполагает реализацию пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил**

	планирования рабочего времени. **Кол-во правильных ответов - 1**
1	«Гималаи»;
2	«Альпы»;
3	все верны
4	все неверны
11	**Эффективная организация собственного времени и времени сотрудников – это…** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Персональный и корпоративный тайм- менеджмент;
2	Тимбилдинг
3	Личная организованность.
4	Коучинг;

Задания открытого типа

1. Дайте определение методу «Альпы»

_____

2. Дайте определение диаграммы Гантта

_____

3. Ситуационная задача

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?
А. Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.
Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.
В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

4. Ситуационная задача

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании

совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

5. Ситуационная задача

Вы – руководитель крупной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе».

Вопросы:

1. В чем может быть причина сложившейся ситуации?
2. Как ее исправить?

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ПК-1. Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала ПК-1.1 Обладает знаниями в области определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда, ПК-1.2. Демонстрирует понимание и умение выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала, ПК-1.3. Использует в работе необходимые методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации

Перечень заданий для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Технология подбора персонала, которая использует следующие преимущества: большая аудитория, можно выбрать digital грамотных кандидатов, сокращение времени и экономия денег при подборе персонала и др.-	А) мобильный рекрутинг
2) Договорное привлечение сторонних организаций, использование внешних	Б) digital –рекрутинг

ресурсов для достижения собственных целей, а также предоставление сотрудника на полный рабочий день или на его часть в другую фирму	
3) Технология подбора персонала, которая использует QR-коды, текстовые сообщения, приложения и оптимизацию веб-сайтов	В) аутстаффинг

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 2. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Технология подбора персонала, при которой компания привлекает к поиску кандидатов собственных сотрудников	А) реферальный рекрутинг
2) Технология подбора персонала, при которой скорость и удобство позволяет рассмотреть кандидата крупным планом, увидеть все эмоциональные нюансы поведения и язык жестов	Б) социальный рекрутинг
3) Процесс сбора информации, поиска и найма персонала, использует социальные платформы для продвижения/рекламы работодателей и кандидатов на рабочее место	В) видео- собеседования
	Г) мобильный рекрутинг

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 3. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) цель поиска	А) сузить круг до необходимого числа наиболее подходящих кандидатов
2) цель отбора	Б) максимально расширить круг потенциальных кандидатов
	В) сократить время привлечения кандидатов

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2

Задание 4. *Прочитайте текс и установите последовательность.*

Расположите в хронологической последовательности этапами процедуры обеспечения потребности в персонале при его недостатке:

1) поиск потенциальных источников привлечения персонала.;
2) отбор персонала;
3) установление контакта с претендентами на должность;
4) зачисление на работу.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Задание 5. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) внутренние источники подбора	А) люди, работающие в компании (ротация)
2) внешние источники подбора	Б) поиск кандидатов из внешней среды
	В) поиск среди родственников или знакомых

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2

Задания комбинированного типа

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора ответа

Задание 1. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Планирование численности персонала необходимо для обоснования:

А) потребности в основных фондах
Б) величины себестоимости
В) объемов выпуска продукции
Г) размера прибыли

Ответ: В)

Задание 2. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность– это:
а) набор кандидатов;
б) отбор кандидатов;
в) формирование кадрового резерва;
г) расстановка работников;
д) использование работников
Ответ: Б)
Задание 3. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 2
Современные организации используют для планирования потребностей в человеческих ресурсах различные методы от весьма простых до крайне сложных
А) качественные
Б) количественные
В) интегральные
Ответ: А,Б

Задание 4. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Какая школа компетенций направлена на изучение характеристик и стандартов деятельности (моделей поведения)?
а) японская;
б) российская;
в) американская;
г) английская

Задание 5. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Какая школа компетенций направлена на выявление поведенческих характеристик личности, сосредоточен на людях, которые выполняют деятельность.
а) японская;
б) российская;
в) американская;
г) английская
Ответ: В

Задание 6. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Что представляет собой набор компетенций (от 2 до 5), связанных между собой в единый смысловой блок?
а) кластер;
б) шкалы;
в) типологии;
г) структура

Ответ: А

Задание 7. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Как называют стандарты поведения, которые соответствуют эффективным действиям работника, обладающего конкретной компетенцией?
а) кластер
б) поведенческий индикатор;
в) умения и навыки
Ответ: Б

Задание 8 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Что представляет собой структурированная выборка всех компетенций, соответствующих данной конкретной должности?
а) профиль компетенций;
б) стандарт;
в) структура
Ответ: А

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Численность работников на начало года составляла 300 чел. В течение года принято – 25 чел. Выбыло: на пенсию – 10 чел., по сокращению штатов – 12 чел., по собственному желанию – 20 чел. Рассчитайте среднесписочную численность, а также показатели движения кадров – коэффициенты по приему, выбытию и текучести.
.**Ответ:** 8,6%, 11%, 6,9%

Задание 2. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Среднесписочная численность работающих на предприятии 2100 чел. В течение года уволено по разным причинам 250 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения 180 чел. Принято на работу – 230 чел. Рассчитать коэффициенты оборота: по приему, увольнению, текучести кадров.
Ответ: Ответ: 11%, 12%, 8,6%
Коэффициент текучести есть отношение уволенных по собственному желание и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников (в процентах), т.е. К = 180 / 2100 = 8,6%

Задание 3. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Рассчитать потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел. Планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производительности труда. Численность базового периода – 360 чел.
Ответ: 62 человека.

Задание 4. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Рассчитать численность персонала в плановом периоде, если объем производства возрастает на 8,5%, а производительность труда на 6%. Численность базовая – 480 чел.
Ответ: численность в плановом периоде – 491 чел.

6 СЕМЕСТР

Перечень вопросов к промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

1. Перечислите типичные ошибки современных предприятий при организации системы адаптации.
2. Понятие «аудит человеческих ресурсов»
3. Охарактеризуйте особенности поколения «Y» и как работодатель должен выстраивать отношения с этим поколением
4. Дайте характеристику основным показателям обучения персонала
5. Методы оценки персонала, факторы и показатели оценки
6. Охарактеризуйте критерии выбора аудитора человеческих ресурсов
7. Какие виды оценки персонала Вам известны? Дайте оценку их достоинствам и недостаткам.
8. Современные теории мотивации (модель В.И. Герчикова)
9. Что представляет собой Ассессмент- Центр?
10. Перечислите основные отличия кадрового резерва и управления талантами
11. Типология организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну
12. Характеристика (достоинства и недостатки) методов обучения на рабочем месте
13. Типология организационной культуры Т. Дейла и А. Кеннеди
14. Цели, задачи и основные направления аудита человеческих ресурсов
15. Методы анализа организационной культуры (количественные, качественные, косвенные)
16. Охарактеризуйте метод картографии в разрешении конфликта
17. Определите сущность и функции организационной культуры
18. Охарактеризуйте современные методы обучения
19. Современная система материальной мотивации
20. Охарактеризуйте методы выявления потребности в обучении
21. Современная система нематериальной мотивации
22. Охарактеризуйте основные методы аудита человеческих ресурсов
23. Конфликты: понятие и типы
24. С какой целью необходимо осуществлять оценку эффективности УЧР?
25. Проблемы выбора стиля поведения в конфликтной ситуации
26. Охарактеризуйте показатели оценки эффективности УЧР в рамках системы УЧР Макаровой И.К.
27. Охарактеризуйте основные стадии развития конфликтов в коллективе
28. Охарактеризуйте основные этапы аудиторской проверки
29. Перечислите основные виды карьеры
30. Какие Вам известны подходы к определению критериев эффективности УЧР
31. Охарактеризуйте факторы, влияющие на формирование карьеры
32. Структура аудиторского отчета
33. Влияние личных особенностей на выбор карьеры. Теории Е.А. Климова и Дж. Голланда
34. Охарактеризуйте основные группы методов оценки эффективности УЧР

35. Управление талантами как разновидность управления кадровым резервом
36. Сущность обучения человеческих ресурсов (понятие, цели, выгода)
37. Охарактеризуйте основные тренды рынка труда в текущем и прогнозном периодах

Экзамен (решение тестовых и практических заданий)

1. Задачей управления человеческими ресурсами являются:
A) Подбор, наем и размещение персонала.
B) Оптимизация трудовых отношений.
C) Тренинг и развитие человеческих ресурсов.
D) Все ответы верны
E) Нет правильного ответа
2. Различия между закрытой и открытой кадровой политикой существуют при:
A) Наборе, адаптации, обучении, продвижении, мотивации и стимулирования персонала
B) Выборе системы оплаты труда и вознаграждения персонала.
C) взыскания за нарушение трудовой дисциплины и жалобах на отдельных рабочих.
D) Освобождении персонала.
E) Нет правильного ответа
3. Кадровая политика предприятия — это:
A) Сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения.
B) Система, которая определяется во взаимном контроле, взаимопомощи, непрерывном развитии индивидуального и группового потенциала предприятия.
C) Кадровое планирование.
D) Система правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводят человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия
E) Нет правильного ответа
4. Эффект от управления персоналом на предприятии выражается:
A) В увеличении выпуска продукции вследствие роста производительности труда.
B) В удовлетворенности трудом.
C) В экономии средств при сокращении сроков обучения в результате подбора высококвалифицированных кадров,
D) Все ответы верны
E) Нет правильного ответа

5. Планирование на предприятии в сфере управления персоналом представляет собой:
A) Программу определения оптимальной организационной структуры предприятия.
B) Систему правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия.
C) Систему решений, на основании которых можно будет разработать программу развития персонала во взаимодействии со стратегией предприятия
D) Привлечения дополнительного персонала или сокращения существующей численности персонала через рост или спад производства.
E) Нет правильного ответа
6. Процесс приема на работу состоит из следующих стадий:
а) детализация требований к вакантному рабочему месту и прием на работу;
б) подбор кандидатов, отбор кандидатов и прием на работу;
в) детализация требований к вакантному рабочему месту, подбор кандидатов, отбор кандидатов и прием на работу

7. Профессиограмма - это:
а) перечень прав и обязанностей работников;
б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
в) это описание особенностей определенной профес¬сии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требова¬ния, предъявляемые к человеку.
г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
д) перечень всех профессий.

8. Конфликтная ситуация - это:
а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
в) состояние переговоров в ходе конфликта;
г) определение стадий конфликта;
д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

9. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:
а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

10. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:
а) аттестация;
б) дискриминация;
в) авторизация;
г) должностная инструкция;
д) апробация.

11. Высвобождение персонала - это:
а) увольнение работников по собственному желанию и инициативе администрации;
б) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и психологической поддержке при увольнении;
в) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и психологической поддержке при увольнении, а также выход на пенсию.

12. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:
а) уровень квалификации работников аппарата управления;
б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
г) уровень организационной культуры;
д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

13. Развитие персонала - это:
а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

14. Карьера - это:
а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.
15. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):
а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.
16. Приспособление работника к нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе – это:
а) психофизиологическая адаптация;
б) социально-психологическая адаптация;
в) организационная адаптация;
г) нормативная адаптация.
17. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:
а) миссию организации;
б) организационный климат;
в) наличие программ повышения квалификации;
г) уровень конфликтности в организации;
д) характер коммуникаций в организации.
18. Объектом аудита персонала является состояние:
а) состояние трудовой сферы экономического субъекта;
б) трудовой коллектив, его организация и нормирование;
в) административный аппарат;
г) состояние трудового коллектива в организации;
д) положение государственных служащих
19. Текущая деловая оценка персонала осуществляется в форме:
а) аттестации;
б) анкетирования;
в) наблюдения.
20. Ротация как метод обучения, характеризуется высокими издержками, что связано с:
а) необходимостью подбора замены при переходе сотрудника с одного места на другое;
б) потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую;
в) необходимостью выделения мастеров для обучения сотрудника каждой новой работе.

Задания в рамках компетенции УК-3

Задания закрытого типа

1	**Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего? Кол-во правильных ответов - 1**
1	Авторитарный

2	Демократический
3	Либеральный
4	Смешанный
2	**Эффективность лидерства зависит от:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Знаний и опыта
2	Объема и типа власти
3	Личностных характеристик
4	Стечения обстоятельств
3	**Основными компонентами модели коммуникации являются:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Объект, субъект, взаимодействие
2	Источник, сообщение, канал, получатель
3	Объект, субъект, влияние, обратная связь
4	Внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие
4	**Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт является:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Между личностью и группой
2	Межгрупповым
3	Внутриличностным
4	Межличностным
5	**Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Выявление альтернатив
2	Вовлечение всех участников в процесс принятия решений
3	Интенсификация мыслительного процесса
4	Вовлечение всех участников в процесс принятия решений
6	**Какая из перечисленных коммуникационных ролей выполняет функцию передачи сообщений в организации?:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Сторож
2	Связной
3	Лидер мнения
4	Космополит
7	**Ситуация, при которой один из членов группы находится в центре информационных потоков и играет основную роль в организации обмена информацией и межличностного взаимодействия, характеризует:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Централизованную коммуникативную сеть;
2	Децентрализованную коммуникативную сеть
3	Структуру социальной власти в каждой группе
4	Внутригрупповую иерархию
8	**Коллектив единомышленников с высоким уровнем сплоченности, комплиментарными навыками, приверженных общим намерениям, эффективным целям и единому подходу к работе, в рамках которого они считают себя взаимоответственными – это:**

	Кол-во правильных ответов - 1
1	Социальная группа
2	Коллектив
3	Команда
4	Все ответы верны
9	**Назовите, какие профессиональные навыки и умения необходимы государственным и муниципальным служащим для соответствия занимаемой должности на государственной и муниципальной службе:** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	навыки принятия управленческих решений, эффективное применение не только известных способов и методов решения возникающих управленческих ситуаций, но и инициирование и применение инновационных методов и приемов осуществления управленческой деятельности, навыки воспроизводства управленческих знаний и навыков в других людях, наставничество, навыки прогнозирования и проектирования
2	умение критически оценивать свои способности, расчетливо и эмоционально взвешенно действовать при исполнении должностных обязанностей
3	навыки использования ПК, навыки командной деятельности
4	все вышеперечисленные навыки и умения

Задания открытого типа

1. Сопоставьте представленные утверждения

1) Власть	а) поведение руководителя, которое меняет отношение подчиненных к нему
2) Влияние	б) способность вести за собой
3) Лидерство	в) способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих
4) Обычаи	г) общепринятые повторяющиеся социальные действия, которые становятся обычными

2. Сопоставьте предложенные действия со стилями руководства

1) выносите на обсуждение коллектива и принимаете решение после того, как подчиненные выскажутся	а) авторитарный стиль руководства
2) принимаете решение о сокращении штатов и конкретных работников единолично	б) демократичный стиль руководства
3) ничего не предпримете, так как считаете, что задача всем по-нятна и работники сами	в) либеральный стиль руководства

сделают все необходимое для повышения эффективности своей работы	

3. Выберите и вставьте в таблицу степень выраженности следующих характеристик, характерных для рабочей группы и команды:
- сплоченность – высокая или средняя;
- вовлеченность – высокая или средняя;
- доверие – может присутствовать или обязательно присутствует.

Характеристики	Рабочая группа	Команда
сплоченность		
вовлеченность		
доверие		

4. Какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих Вы считаете правильным?
А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.
Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.
В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

5. В каком из приведенных ниже примеров можно увидеть недостатки демократических методов управления?
А. Благодаря тому, что управляющие внимательно прислушиваются к мнениям подчиненных и учитывают их в своей деятельности, между управляющими и подчиненными устанавливаются тесные, доверительные отношения. Однако при этом у подчиненных развивается сильное чувство зависимости и не воспитывается самостоятельность.
Б. Если управляющие будут выслушивать мнение каждого подчиненного, они будут тратить много времени на уговоры, убеждения, урегулирование различных вопросов. В связи с этим может случиться так, что управляющие будут не в состоянии своевременно проводить в жизнь необходимые мероприятия в экстремальных условиях.
В. Если управляющие будут слишком часто прибегать к выслушиванию мнений подчиненных, то последним это постепенно надоест, и они станут избегать первых, советоваться со старшими по возрасту коллегами, общение с которыми «удобнее», чем общение с начальством.

6. Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.

Недавно назначенный руководитель Управления департамента по туризму, получив отчет одного из руководителей отдела развития социокультурных программ, признал его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:
1. Принять отчет таким, какой он есть.
2. Вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного.
3. Дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания, и он не хотел бы отрывать от работы начальника отдела.
4. Устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным

7. Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:
А) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
Б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

8. Однажды в одной компании появилась необходимость взять нового сотрудника на расширение отдела продаж. Думали- думали, решились - дали объявление, начали смотреть "кандидатов".
Посмотрели - нашли, вот оно - самого лучшего выбрали, с опытом 10 лет, зарабатывал хорошо, продукт схожий, все технологии знает! Урааааа!! Сейчас заработаем много клиентов, увеличим площади, введем новый продукт.
С кандидатом мы договорились, что выйдет он к нам с начала следующей недели. Договорились и ждем. Настало начало новой недели, пришел кандидат. Вот стол, стул, компьютер, вот твой новый коллектив - пожалуйста трудись и зарабатывай на благо нашей компании и тебе останется. Ждем...день, два, неделя прошла.....вторая.... третья.....
Нет результата от кандидата. Начали спрашивать у коллег - что там, почему же так происходит - у них результат есть, а у него нет.....Плохо говорит работает он, не умеет...В программе нашей не разбирается, взяли вообще неумеху, а еще зарабатывал где то. Поговорили с новым коллегой, оказывается имея общую базу для "обзвона" - те кто работал уже в нашей компании, стали "жалеть" клиентов. Нет, жалеть не от слова жалко- а жалеть от слова деньги. Всяческим образом мы начали замечать саботаж. Письма с общей электронной почты, адресованные новому коллеге - удалялись. В программе из заявок - то один товар пропадет - то другой. Сотрудник новый - молчал, ждал привыкания коллег к себе, отрабатывал базу и пытался доказать что он - и действительно специалист, несмотря на саботаж. Тем временем, результата не было, база не росла, да и другие стали падать..Вся энергия отдела продаж уходила на войну.

9. В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по–другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально.

Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких- то серьезных мер. Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради

призрачных новых возможностей? Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании.

В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого.
Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга.
Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации.

6. Из представленного перечня выберите утверждения, относящиеся к лидеру группы и руководителю команды

1.Стремится к выполнению текущих задач, не позволяя задуматься о том, чего можно было бы достичь за счет реорганизации и увеличения вклада каждого члена
2. Способен вовлекать людей и пробуждать в них преданность общему делу. Помогает остальным увидеть их собственные возможности. Позволяет членам команды проявить себя
3. В отношениях с вышестоящим руководством, коллегами и подчиненными реактивен, не проявляет инициативу
4. Готов до некоторой степени вовлекать членов группы в планирование и решение проблем
5. В отношениях чаще всего проактивен. Демонстрирует присущий только ему стиль поведения. Может вдохновлять и стимулировать к действию. Побуждает членов команды к совместной работе и взаимной поддержке
6. Решает текущие задачи по ходу дела. Лидер не способен предвидеть, чего может добиться его команда. Он готов поделиться своим видением и действовать в соответствии с ним
7. Игнорирует конфликты между членами группы или с другими группами
8. Выступает посредником в разрешении конфликта, не дает ему разрастись

7. Из представленного перечня выберите утверждения, относящиеся к условиям для создания группы или команды

1. Простые задачи или проекты
2. Решение сложных задач или проблем требует междисциплинарного подхода
3. Задачи постоянно меняются, создание жестких структур невозможно
4. Сотрудничества достаточно для решения задач
5. Нужно быстро принять решение
6. Необходимы согласованные решения
7. Интересы участников сталкиваются, существуют противоречия
8. Необходима сильная вовлеченность и приверженность цели

9. Нужны определенные компетенции и их число невелико

8. Молодой руководитель предъявил своему подчиненному ряд обоснованных претензий в достаточно жесткой форме. Тот вынужден был согласиться, но вышел от руководителя, сдерживая обиду и раздражение.
Через 10 минут руководитель, выходя из своего кабинета, увидел этого человека в группе других сотрудников. Они что-то горячо обсуждали. Подойдя поближе, руководитель услышал крайне нелестные о себе высказывания со стороны раздраженного подчиненного, получившего выговор. Он понял также, что его неожиданное появление заметили все, кроме говорящего.Придумайте вариант конструктивного поведения руководителя.

9. В коллективе, которым вы руководите, сложились две группировки, которые постоянно конкурируют между собой. У каждой из них есть лидеры и их более или менее активные приверженцы. При этом вы знаете, что у лидеров хорошие бизнес-результаты. Ваши действия?

10. У вас отдел коммунального хозяйства и благоустройства из 5 человек. Из них 2 сотрудника в возрасте 40+, работают в службе около 10 лет. И 2 сотрудника 18+, работают около года. Постоянно возникают разногласия между «младшими» и «старшими», что приводит к снижению эффективности работы отдела. Ваши действия?

11. Ваша компания закупила новую программу для передачи заявок в отделы. Чтобы сотрудники передавали заявку не по звонку на телефон, а заносили это в специальную программу (мобильное приложение), и тем самым мы могли отслеживать сроки выполнения заявок, контролировать выполнение и не пропускать ни одной просьбы клиента. Вы как руководитель видите, что сотрудники не хотят переходить на программу, и по привычке звонят друг другу по телефону, а заявки нигде не фиксируют. Вы видите пользу в этой программе. Как вы будете мотивировать сотрудников к изменениям?

12. Начальника отдела контроллинга В. И. Попова подчинённые уважают и побаиваются. Он редко кого хвалит, даже если и есть за что. Если подчинённые проявляют активность, демонстрируют положительные результаты деятельности, чаще всего такие попытки остаются без внимания. При этом В. И. Попов может иметь и положительное мнение о работнике. Только считает, что высказывать положительные оценки в слух – значит дать повод подчинённому «зазнаваться». Он как будто ждёт, что вот-вот такой работник допустит ошибку или провинится, тогда получится, что похвала досталась не достойному.
Вопросы. Какой тип власти не использует данный руководитель? Как такое поведение руководителя может влиять на взаимоотношения в коллективе?

13. В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала — 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно — они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно выйти из подобной ситуации?

14. В коллективе есть сотрудник, считающий себя «душой компании» — он постоянно шутит, рассказывает анекдоты, регулярно уходит на перекуры и зовет половину отдела с собой. Большинству работников такое поведение кажется неуместным — мало того, что шутки балагура далеко не всегда смешные, при этом он еще и отвлекает коллег от работы. Однако напрямую попросить весельчака умерить свой пыл сотрудники стесняются. Что следует предпринять его коллегам?

Задания в рамках компетенции УК-6

Задания закрытого типа

1	**Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	центростремительная
2	внутриорганизационная
3	специализированная
4	горизонтальная
2	**Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?** **Кол-во правильных ответов - 1**
1	Дж.Голланд
2	А.Маслоу
3	Ф.Тейлор
4	У.Оучи
3	**_____— это узнаваемый образ, который складывается в общественном представлении в отношении конкретного человека.** **Кол-во правильных ответов – 1**
1	логотип
2	личный бренд
3	статус
4	потенциал
4	**Индивидуальный план развития (ИПР) – это… Кол-во правильных ответов – 1**
1	документ профессионального движения сотрудника, план его прогресса на ближайшие 1 – 3 года или 3 – 5 лет.
2	должностная инструкция
3	коллективный договор
4	трудовой договор
	Определите правильную последовательность основных этапов процесса управления собственной эффективностью

Задания открытого типа

1. Перечислите пять SMART-критериев, которыми нужно руководствоваться при постановке эффективных целей:

_____

2. Дайте определение понятие «карьера»

3.Дайте определение понятию «саморазвитие»

4. Определите правильную последовательность основных этапов процесса управления собственной эффективностью:

1	мотивация (самомотивация),
2	постановка цели
3	реализация намеченного
4	планирование
5	контроль (самоконтроль)

5. Найдите соответствующее каждому термину определение:

Термин	Определение
1. Вертикальная карьера	1. Перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре, расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени
2. Горизонтальная карьера	2. Движение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения
3. Центростремительная карьера	3 Подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

6. Найдите соответствующее каждому термину определение:

Термин	Определение
1. Властная карьера	1.Предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.
2. Квалификационная карьера	2. Связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.

3. Статусная карьера	3 Повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот
4. Монетарная карьера	4.Увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы

4. Ситуационная задача

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

5. Ситуационная задача

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как следует поступить в этой ситуации?

6. Ситуационная задача

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

7. Ситуационная задача

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите…

8. Ситуационная задача

Через пять минут у вас выступление с докладом. Вдруг вы обнаруживаете, что в материалах, которые будут раздаваться слушателям, есть опечатка, искажающая смысл. Ваши действия?

9. Ситуационная задача

Идет важное совещание. Ваш коллега предлагает решение проблемы, которое он явно не до конца продумал. Вы понимаете, что можете предложить лучшее, но для этого надо подвергнуть критике мнение коллеги. Ваши действия?

10. Ситуационная задача

Индивидуальный предприниматель с правом найма персонала, работающий в сфере торговли хлебобулочными изделиями, заметил тенденцию снижения производительности труда своих сотрудников в течение последних нескольких месяцев. Ранее он, как руководитель, перераспределял обязанности и ответственность для снижения монотонности труда, и эти решения были эффективными.

Задание. Предложите руководителю инструменты для повышения производительности труда своих сотрудников.

11. Ситуационная задача

Руководитель архитектурного бюро, планирует изменения в структуре организации. Сотрудникам была предоставлена возможность внести свои предложения по изменениям. В целом, коллектив до этого работал продуктивно, демонстрируя при этом гибкость в своей деятельности.
Задание. Предложите руководителю меры по сохранению производительности труда в условиях новой измененной организационной структуры.

12. Ситуационная задача

Вы являетесь руководителем небольшой компании уже на протяжении 10 лет. Коллектив работает эффективно, выполняя сложные задачи, и за последний год показывал высокие результаты. Все сотрудники – профессионалы своего дела и обладают необходимой квалификацией. Однако к Вам поступила информация о некоторых трудностях во взаимоотношениях в одной из групп коллектива.
Задание. Опишите Ваши действия, как руководителя, в данной группе. Предположите причины изменения характера взаимодействия в коллективе.

13. Ситуационная задача

Руководитель отдела не вмешивался в дела взаимодействия группы до того момента, пока они работали слаженно. Коллектив эффективно выполнял свою работу, достигая поставленных задач. Взаимоотношения между сотрудниками отдела – хорошие. Новый руководитель, ранее не работавший в этой компании, стоит перед задачей по сохранению показателей работы отдела на прежнем уровне.
Задание. Предложите новому руководителю решения по оптимизации работы коллектива отдела.

14. Ситуационная задача

Вы являетесь руководителем небольшой компании уже на протяжении 10 лет. Коллектив работает эффективно, выполняя сложные задачи, и за последний год показывал высокие результаты. Все сотрудники – профессионалы своего дела и обладают необходимой квалификацией. Однако к Вам поступила информация о некоторых трудностях во взаимоотношениях в одной из групп коллектива.
Задание. Опишите Ваши действия, как руководителя, в данной группе. Предположите причины изменения характера взаимодействия в коллективе.

15. Ситуационная задача

В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по–другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне директивно, эмоционально.

Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального

директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких- то серьезных мер. Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей? Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании.

В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого.
Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга. Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации.

16. Ситуационная задача

В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала — 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно — они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно выйти из подобной ситуации?

17. Ситуационная задача

В коллективе работают менеджер и его ассистент. Первый регулярно нагружает своего помощника работой, а сам большую часть рабочего времени сидит в социальных сетях, разговаривает с коллегами и подолгу обедает. Однако итоговый результат совместной работы он преподносит как свою личную заслугу, за что регулярно получает от начальства благодарности и премии, в то время как ассистент остается в тени.
Как помощнику выйти из этой ситуации?

18. Ситуационная задача

Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?
А. Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.
Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.
В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

19. Ситуационная задача

Описание участников:

1. ОАО Нижнетагильский металлургический комбинат (НТМК), чьим владельцем является Евразхолдинг (Москва)

2. Валентина Исаева – мэр города Нижний Тагил

3. ОАО НПК «Уралвагонзавод» (УВЗ)

4. Фонд «Чистый город»

Временные рамки: 2012 год.

Территория: город Нижний Тагил.

Цели участников:

1. Евразхолдинг заинтересован в том, чтобы управление городом (мэр и Городская Дума) находилось под его контролем;

2. Целью Валентины Исаевой является сохранить стабильной социально-экономическую ситуацию в городе, что является одним из путей удержаться на посту мэра;

3. Основная задача фонда «Чистый город» изменить ситуацию в управлении городом, в частности провести своих представителей в органы законодательной и исполнительной власти Н.Тагила.

Описание ситуации:

На сегодняшний день население г. Нижнего Тагила составляет порядка 350 тыс. человек, которые проживают в трех районах: Ленинский, Тагилстроевский и Дзержинский (Вагонка). Город имеет два градообразующих предприятия – НТМК (Нижнетагильский металлургический комбинат) и УВЗ (Уралвагонзавод).

Несмотря на то, что оба предприятия являются градообразующими, УВЗ никогда серьезно не вмешивался в политику города, основной сферой его влияния традиционно являлся Дзержинский район, где проживает около 130 тысяч человек. НТМК же в основном поддерживал Ленинский и Тагилстроевский районы.

В течение 19 лет пост мэра города занимал Николай Наумович Диденко, бывший член партии «Единая Россия», который пользовался активной поддержкой Э.Э.Росселя. За период своего руководства, ему удавалось поддерживать паритет между заводами, находить общий язык с региональными органами власти, что в целом благоприятно сказывалось на развитии города.

Три года назад, Н. Н. Диденко отказался от участия в предвыборной гонке, в результате чего мэром города стала Валентина Исаева, представитель НТМК, которой удалось обойти всех кандидатов, в т.ч. и из Единой России.

С приходом Валентины Исаевой практически все основные должности в аппарате городской администрации были отданы представителям НТМК, находящегося под полным контролем Евразхолдинга. Благодаря такой расстановке сил, равновесие между влиянием градообразующих предприятий еще сильнее сместилось в пользу НТМК. Помимо этого, уменьшение поступлений налогов в городской бюджет, отсутствие конструктивной работы нового мэра с руководством области привело к ухудшению социально-экономической ситуации в городе и, как следствие, повышению уровня социальной напряженности населения.

Примерно полгода назад в Нижнем Тагиле появилась организация фонд «Чистый город», которая финансируется УВЗ. Политика, проводимая фондом, нацелена на изменение ситуации управления в городе.

Задача: выбрать сторону одного из участников и предложить стратегию действий, направленную на достижения его цели. Стратегия должна предусматривать реакцию на

действия оппонентов.

20. Ситуационная задача

Компания «Х» — крупное государственное предприятие. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых. Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего турпродукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радеет о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков.
После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел Кейсы для анализа, новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал колле- га и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще ста- ли звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже».
В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...
После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...
Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

21. Ситуационная задача

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.
Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».
Вопросы:
1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

22. Ситуационная задача

Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.
Вопрос:Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

23. Ситуационная задача

Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.
Вопрос: Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

24. Ситуационная задача

Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.
Вопросы:
1. Почему принятые меры не действуют?
2. Какие альтернативные методы управления и конкретные действия следует применить к нарушителям?

25. Ситуационная задача

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позиции Вашей фирмы.
Вопросы:
1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

26. Ситуационная задача

Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:
1. Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность
2. Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу
3. Могут выполнить работу, но не хотят
4. Могут и хотят выполнить работу.

Вопрос:
Какой стиль руководства следует применить в каждой организации согласно теории жизненного цикла и почему?

27. Ситуационная задача

Вы – руководитель крупной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе».
Вопросы:
1. В чем может быть причина сложившейся ситуации?
2. Как ее исправить?

28. Ситуационная задача

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.
Вопросы:
1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

29. Ситуационная задача

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю.

Вопросы:
1. Какой способ планирования является оптимальным?
2. Чью точку зрения поддерживаете Вы и почему?

30. Ситуационная задача

Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надеже внимательно прочесть его в субботу дома.
Вопросы:
1. Верно ли он поступает?
2. В чем заключается его ошибка?
3. Что следует делать, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем?

31. Ситуационная задача

Вы знаете – для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой профессионализм. Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться.
Вопросы:
1. Что Вы сделает, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать?
2. Где можно найти резервы для повышения творческого потенциала?

32. Ситуационная задача

У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера.
Вопрос:
Как Вы поступите в данной ситуации?

33. Ситуационная задача

Денис, 30 лет, руководитель отдела обучения и развития (T&D manager) гостиничного предприятия пришел сюда на должность руководителя около 2 лет назад из иностранной компании, где проработал 5 лет бизнес - тренером. Директор по персоналу гостиницы заинтересовалась его опытом в компании с отлично отстроенной системой управления персоналом и существенным бюджетом и посулила ему занятость не только как тренера, но и руководителя всей функции T&D на предприятии.
После 2 лет упорного труда Денису удалось выстроить систему обучения для линейного персонала и менеджеров среднего звена – такова была цель, поставленная руководством. До развития пока «не доходили руки». Должность руководителя направления по обучению обрела уважение сотрудников – Дениса знали и учитывали его мнение. Неделю назад его вызвали к директору гостиницы, который поставил новую задачу: создать стратегический кадровый резерв и заняться развитием сотрудников.
Выйдя из кабинета директора, Денис был озадачен: как приступить к решению поставленной задачи?

34. Ситуационная задача

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?

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ПК-1. Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала ПК-1.1 Обладает знаниями в области определения потребности организации в персонале с учетом анализа рынка труда, ПК-1.2. Демонстрирует понимание и умение выбирать способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала, ПК-1.3. Использует в работе необходимые методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1. *Прочитайте текс и установите последовательность.*

Расположите в хронологической последовательности этапы процедуры обеспечения потребности в персонале при его избытке:

1) мероприятия по высвобождению;
2) меры социальной адаптации работников, которых было высвобождено;
3) оценка имеющегося персонала для последующего его высвобождения;
4) отбор персонала.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Задание 2. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) предполагает выделение на структурном уровне единиц, ответственных за оказание услуг по подбору персонала для определенной сферы бизнеса	А) Стратегия диверсификации
2) предусматривает развитие дополнительных возможностей рекрутингового бизнеса, а также его активную экспансию в другие страны и регионы	Б) Стратегия специализации
	В) Стратегия интеграции

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2

Задание 3. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину правой графы таблицы соответствующее определение (характеристику), представленное в левой графе таблицы.

1) Анализ резюме сверху вниз	А) Восстановление жизненного пути
2) Анализ резюме снизу вверх	Б) Отсев по «минус- признакам»
3) Контент- анализ (анализа содержания) резюме	В) matching.
	Г) хронологическая оценка

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 4. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Стратегическое – долгосрочное кадровое планирование	А) (не более одного года)
2) Тактическое – среднесрочное кадровое планирование	Б) (от 1 года до 3 лет)
3) Оперативное – краткосрочное кадровое планирование	В) (от 3 до 10 лет)
	Г) 5 лет

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 5. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Резюме и анкеты	А) простота и удобство использования; минимальные временные затраты на изучение; большая скорость обработки данных от многих кандидатов
2) Тестирование	Б) беспристрастность и универсальность; возможность проверки интеллектуальных способностей кандидата; позволяют легко отсеивать низкоквалифицированных и плохо мотивированных людей
3) Собеседование	В) позволяет сделать максимально точные выводы по сравнению с другими видами подбора; позволяет получить невербальную информацию; позволяет оценить

	личностные и профессиональные качества; позволяет узнать интересы и хобби, что может быть полезно во многих сферах работы
	Г) высокий уровень информативности по многим параметрам; возможность увидеть будущего сотрудника в работе; возможность анализа не только профессиональных, но и психологических качеств личности; возможность получить обратную связь от людей, с которыми он «работал», и сделать выводы о поведении в коллективе

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задания комбинированного типа

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора ответа

Задание 1. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 3

Практики различают три основных вида резюме.

А) хронологическое;

Б) функциональное;

В) стандартизированное.

Г) функционально-хронологическое(смешанное)

Ответ: А.Б,Г

Задание 2. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1

Договорное привлечение сторонних организаций, использование внешних ресурсов для достижения собственных целей, а также предоставление сотрудника на полный рабочий день или на его часть в другую фирму

А) аутсорсинг

Б) аутстаффинг

В) ассессмент

Г) краудсорсинг

Ответ: Б

Задания открытого типа с развернутым ответом

1. **Задание 1.** *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.*

Оцените эффективность подбора персонала, используя следующие данные:
- усредненный суммарный рейтинг качества работы, выполненной набранными работниками по 18 показателям составляет 4 балла по пятибальной шкале;
- удельный вес продвинувшихся работников $П_р$ = 40%;
удельный вес оставшихся работать по прошествии одного года сотрудников $О_р$ = 85%.

Ответ: 65,6%.

Задание 2. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*

Производственная мебельная компания, имеющая в своем составе уже два комбината в Ростовской области, в марте 2007 г. покупает еще один обанкротившийся комбинат того же профиля. Комбинат находится на расстоянии 300 км от областного центра в маленьком провинциальном городке на территории соседней области. Планы совета директоров – сделать предприятие рентабельным уже через два года, проведя техническое перевооружение при ограниченном бюджетировании.

В связи с этим компании требуется исполнительный директор комбината.

Требования: мужчина 30–45 лет; высшее техническое/технологическое образование; опыт руководства средним по численности заводом или опыт работы главным инженером/технологом на крупном предприятии; предприимчивость; хорошие организаторские способности; знание современного оборудования.

Условия: проживание в провинциальном городке сначала на арендуемой жилплощади; после двух лет работы при достижении требуемых результатов возможна покупка квартиры; работа на износ, ненормированный рабочий день, отпуск в течение первых двух лет компенсируется денежным вознаграждением.

Ответ: кадровые агентства, реферальный рекрутинг, межрегиональный поиск.

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ПК-2. Способен организовать и провести оценку и аттестацию персонала
ПК-2.1. Обладает знаниями в области организации и проведения оценки и аттестации персонала
ПК-2.2. Анализирует планы, ресурсы, средства и методы проведения оценки и аттестации персонала
ПК-2.3. Использует в работе современный инструментарий в области оценки и аттестации персонала

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (цели оценки персонала) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Основные	А) проверка совместимости работника с коллективом, проверка мотивации к труду и работе в дан-ной должности, определение перспектив развития карьеры работника
2) Дополнительные	Б) определение эффективности работы персонала, изменение оплаты труда и

	стимулирование по результатам работы, развитие персонала
3) Общие	В) улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы, повыше-ние ответственности и исполнительской дисциплины
4) Специфические	Г) определение круга работников и перечня долж-ностей, подлежащих увольнению и сокращению, улучшение психологического климата в организации.
	Д) получение необходимой информации об отдельных сотрудниках

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 2. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (оцениваемые компетенции) соответствующее определение (вопросы), представленное в правой графе таблицы.

Что оценивается	Вопросы
1.Навыки переговоров + стрессоустойчивость + креативность	А) Опишите идеальную команду. Каково ваше место в ней?
2. Навыки переговоров + навыки управления конфликтом	Б) Перед вами стоит важная задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план А. Ваш руководитель говорит, чтобы вы действовали по плану В. Но вы считаете, что план А лучше для пользы дела. Что вы будете делать?
3.Предпочтение по команде, определение своей роли в ней	В) Дайте как можно больше решений в данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую вы предоставить не можете
4.Умение отстаивать свою точку зрения, убеждать	Г) Как вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставки (они были реально нарушены), но вы за эти сроки ответственности не несете?
	Д) Были ли вы в ситуациях, где вам приходилось влиять на образ мыслей других людей?

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 3. *Прочитайте текс и установите последовательность.*
Расположите в хронологической последовательности этапы построения системы оценки персонала предприятия:
1) Выбор метода оценивания;
2) Определение критериев оценки;
3) Организация процесса оценивания;
4) Определение цели построения системы оценки персонала гостиничного предприятия
5) Определение предмета оценки
6) Реализация процесса
7) Принятие управленческих решений
8) Подготовка управленческих решений
Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Задание 4. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (цели оценки персонала) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Административная цель	А) Работники и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности
2) Информационная цель	Б) определение принадлежности сотрудника к конкретной организационно-социальной системе
3) Мотивационная цель	В) достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала
	Г) Оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 5. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (требования к технологии оценки) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Возможность прогноза	А) независимость от частного мнения или отдельных суждений
2) Достоверность	Б) оцениваться должен реальный уровень владения навыками, насколько успешно человек справляется со своим делом

3) Объективность	В) оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально
	Г) оценка заставляет руководителей внимательно следить за качеством труда подчиненных

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 6. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (требования к технологии оценки) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Комплексность	А) оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом
2) Понятность	Б) способствование к развитию и совершенствованию кадровой работы
3) Встроенность в общую систему кадровой работы	В) процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны оценщикам, наблюдателям и оцениваемым
	Г) установление размера заработной платы и премиальных выплат

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 7. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (методы оценки персонала) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Метод критических случаев/инцидентов	А) описание экспертом позитивных и негативных примеров поведения работника на рабочем месте в течение определенного времени и последующий анализ «критических» случаев с работни-ком
2) Ранжирование	Б) сравнение результатов работы сотрудников, которые затем ранжируются от лучшего к худшему или наоборот
3) Бальный метод оценки	В) присвоение заранее обусловленного числа баллов за каждое достижение работника с

	последующим их суммированием
	Г) личный опыт эксперта, избегание крайних оценок

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 8. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (методы оценки персонала) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Метод эталона	А) описание экспертом позитивных и негативных примеров поведения работника на рабочем месте в течение определенного времени и последующий анализ «критических» случаев с работни-ком
2) Метод поведенческих рейтинговых шкал	Б) проставление оценок по шкале с балльными оценками за результаты труда
3) Метод шкалирования	В) сравнение с реальным лицом/сотрудником, наилучшим по тем или иным критериям, либо с «профилем идеального сотрудника»
	Г) сотрудники организации независимо друг от друга опрашиваются о различных примерах поведения и определяют, какие модели поведения эффек-тивны для выбранной должности, а какие нет

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 9. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (ошибки экспертов при оценивании) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Ошибка по свежести впечатлений	А) Выставление оценки на основании результатов деятельности перед проведением самой оценки, а не за весь период
2) Сравнение аттестуемых друг с другом	Б) Сравнение сотрудников друг с другом, а не сравнение деятельности и ее соответствие стандартам работы
3) «Гало-эффект» (эффект ореола)	В) Суждение об одном или нескольких качествах оцениваемого переносится на оценку всех остальных качеств
	Г) Необъективная оценка, основанная на

	личном отношении эксперта

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 10. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (ошибки экспертов при оценивании) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Личная предвзятость	А) Избегание экспертом крайних оценок
2) Ошибка центральной тенденции	Б) Необъективная оценка, основанная на личном отношении эксперта
3) Ошибка контраста	В) Средний работник получает незаслуженно высокие оценки, если он оценивается после достаточно слабых работников, и, наоборот, низкие - если аттестуется после нескольких сильных
	Г) Суждение об одном или нескольких качествах оцениваемого переносится на оценку всех остальных качеств

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 11. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (ошибки экспертов при оценивании) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Ошибка инерции	А) Проставление подобных, полученных ранее другими сотрудниками оценок, «эффект студенческой зачетки»
2) Ошибка «образа и подобия»	Б) Сравнение сотрудника с личными качествами самого эксперта
3) Ошибка центральной тенденции	В) Необъективная оценка, основанная на личном отношении эксперта
	Г) Избегание экспертом крайних оценок

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 12. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (методы оценки персонала) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Описательный метод	А) заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника.
2) Метод 360 градусов	Б) проставление оценок по шкале с балльными оценками за результаты труда
	В) Описание исполнения сотрудником своих обязанностей, или описание экспертом качества исполнения сотрудником его обязанностей и разработка дальнейшего плана совершен-ствования деятельности

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2

Задание 13. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (методы оценки персонала) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Качественные методы оценки	А) позволяют оценить конкретные цифры и показатели, характеризующие работу сотрудника
2) Количественные методы оценки	Б) оценка, позволяющая сделать выводы о том, какие качества присущи личности сотрудника, как он себя ведёт в определённых ситуациях и условиях
3) Комбинированные методы оценки	В) сравнение с реальным лицом/сотрудником, наилучшим по тем или иным критериям, либо с «профилем идеального сотрудника»
	Г) сочетают количественную и качественную оценку характеристик работника

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задание 14. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (методы оценки персонала) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Метод ключевых показателей эффективности (KPI)	А) оценивает способность персонала достигать стратегических и тактических целей компании
2) Ассессмент- Центр	Б) метод комплексной оценки персонала. Он основан на использовании взаимодополняющих методик и

	ориентирован на оценку реальных компетенций сотрудников
	В) сравнение с реальным лицом/сотрудником, наилучшим по тем или иным критериям, либо с «профилем идеального сотрудника»

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2

Задание 15. *Прочитайте текс и установите последовательность.*
Расположите в хронологической последовательности этапы проведения аттестации персонала предприятия:
1) Непосредственно аттестация;
2) Подготовительный этап;
3) Принятие решения по результатам аттестации;
4) Подведение итогов
Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Задания комбинированного типа

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора ответа

Задание 1. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?
а) знания;
б) качество выполнения работы;
в) способности к руководству;
г) возраст работника;
д) способность к развитию.
Ответ: Г)

Задание 2. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?
а) единообразие методов оценки;
б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью;
в) различие представлений об эффективности оценки;
г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии;

Ответ: В)

Задание 3. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:
а) критический инцидент;
б) упорядочение рангов;
в) парные сравнения;
г) самооценка.
Ответ: А.

Задание 4. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...
а) попарного сравнения;
б) принудительного распределения;
в) альтернативных характеристик;
г) упорядочения рангов;
д) управления по целям.
Ответ: А

Задание 5. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Что понимается под традиционной системой аттестации работника (формальный классический государственный вариант)?
а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
б) процесс комплексной оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с положением о порядке проведения аттестации работников;
в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;
г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя;
д) хронометраж, проводимый сотрудниками отдела научной организации труда.
Ответ: Б

Задание 6 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на:
а) соизмерение результатов и затрат, связанных с деятельностью кадровых служб;

б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений;
г) соизмерение затрат, связанных с деятельностью руководителей кадровых служб с затратами службы маркетинга;
д) материальное поощрение работников подразделения
Ответ: Б

Задание 7 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Критерий оценки эффективности работы персонала, определяемый как соотношение результатов и затрат живого труда за единицу времени
А) производительность труда
Б) баланс рабочего времени
В) тарифный коэффициент
Г) заработная плата
Ответ: А

Задание 8 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Мера квалификации работника определяется …
А) опытом
Б) знаниями
В) стажем работы
Г) профессиональной компетентностью
Ответ: Б

Задание 9 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Какой вид аттестации необходим для определения профессиональных перспектив, знаний, умений и навыков для назначения работника на новую должность с учетом предъявляемых требований …
А) аттестация по истечении испытательного срока
Б) аттестации при продвижении по службе
В) периодическая аттестация
Ответ: Б

Задание 10 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Что представляет собой структурированная выборка всех компетенций, соответствующих данной конкретной должности?
а) профиль компетенций;
б) стандарт;
в) структура

Ответ: А

Задание 11 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Как называют стандарты поведения, которые соответствуют эффективным действиям работника, обладающего конкретной компетенцией?
а) кластер
б) поведенческий индикатор;
в) умения и навыки
Ответ: Б

Задание 12 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Какой вид аттестации необходим для получения актуального заключения относительно дальнейшего назначения вновь поступившего сотрудника по итогам анализа его первоначальной деятельности?
а) аттестация по истечении испытательного срока
б) аттестации при продвижении по службе
в) аттестация при переводе в другое структурное подразделение
г) очередная аттестация
Ответ: А

Задание 13. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?
а) знания
б) качества выполнения работы
в) способности к руководству
г) возраст
Ответ: Г

Задание 14. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 2
Одними из эффективных методов оценки являются
а) метод ранжирования;
б) метод парного сравнения;
в) метод 360 градусов;
г) ассессмент- центр
Ответ: В,Г

Задание 15 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Какой метод оценки позволяет оценивает способность персонала достигать стратегических и тактических целей компании?

а) метод ключевых показателей эффективности (KPI);
б) аттестация;
в) метод 360 градусов;
г) ассессмент- центр
Ответ: А

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.*
Отдел человеческих ресурсов компании провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме, - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводят львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.
Проведенный опрос дал следующие результаты:
65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;
12% сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;
68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.
Вопросы
1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?
2. В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу человеческих ресурсов компании?

Ответ:
1. Результаты опроса говорят о том, что сотрудники отнеслись к аттестации несерьезно, оценивают данную аттестацию как бесполезную и формальную процедуру
2. Причина сложившейся ситуации в том, что не установлены четкие цели проведения данной аттестации.
3. Диагностика персонала, разработка и внедрение стандартов деятельности, разработка Положения об аттестации.

Задание 2. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Когда возник метод ассессмент-центра?

.**Ответ:** Метод возник в годы Второй мировой войны.

Задание 3. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте.
Как поступить?
- сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение;
- сообщить руководителю и продолжить работать как прежде;
- сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил;
- никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

Ответ: Сообщить руководителю.

Задание 4. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Рассчитать уровень квалификации экономиста Павловой А.И.
Работник — экономист I категории Павлова А.И.— имеет: образование — высшее; стаж работы в должности экономиста — 12 лет. По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы для работников с высшим образованием — также ко второй группе, что соответствует значению 0,50.
Ответ: Уровень квалификации Павлова А.И. составляет 0,83.

Задание 5. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Определите критерии, которые могут использоваться для оценки количества и качества труда для менеджера по подбору персонала.
Ответ: количество закрытых вакансий, количество увольнений на испытательном сроке, успешность прохождения адаптационного периода.

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ПК-3. Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала

ПК-3.1. Осуществляет сбор информации по выявлению потребности организации в развитии персонала

ПК-3.2. Демонстрирует понимание планирования и организации работы по развитию персонала

ПК-3.3. Реализует мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 1. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (основные виды обучения персонала на рабочем месте) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Наставничество	А) традиционный метод обучения, осуществляется опытным специалистом, за которым закрепляется новый сотрудник на протяжении определенного времени
2) Делегирование	Б) программа обучения, в рамках которой, обучающийся выполняет задания, с постепенным увеличением сложности заданий, заключительным этапом является самостоятельное выполнение задач
	В) метод, в рамках которого происходит процесс передачи части функций руководителя, управляющему либо подчиненному, с целью выполнения определенных задач

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2

Задание 2. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (основные виды обучения персонала на рабочем месте) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Метод усложняющих заданий	А) разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте
2) Инструктаж	Б) метод, в рамках которого происходит процесс передачи части функций руководителя, управляющему либо подчиненному, с целью выполнения определенных задач
	В) программа обучения, в рамках которой, обучающийся выполняет задания, с постепенным увеличением сложности заданий, заключительным этапом является самостоятельное выполнение задач

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2

Задание 3. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (основные виды обучения персонала вне рабочего места) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) лекция	А) активный метод обучения, предусматривает участие обучающихся в

	дискуссиях и вырабатывает способы поведения в различных смоделированных ситуациях, инструктор контролирует и направляет обучающихся
2) кейсы	Б) является пассивным методом обучения, так как предусматривает изложение теоретического материала и практического опыта
3) тренинг	В) это метод обучения, который наиболее близок к реальной профессиональной деятельности обучающихся, в рамках которого обучающиеся должны вырабатывать альтернативные точки зрения, в зависимости от поставленной перед ними задачи
4) деловые игры	Г) обучение, инструктором или тренером другого сотрудника, относительно основ его профессиональной деятельности интенсивно обучая, и демонстрируя практическую работу
	Д) обучение, в рамках которой, обучающийся выполняет задания, с постепенным увеличением сложности заданий, заключительным этапом является самостоятельное выполнение задач

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 4. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (этапы адаптации) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Этап общей ориентации	А) происходит знакомство нового работника с предприятием и подразделением, с общими для всех работников предприятия правилами. На этом этапе новый сотрудник может составить для себя «общую карту», что поможет ему чувствовать себя более увереннее, устойчивее в новой обстановке. общие сведения о предприятии и подразделении, история их появления и развития; трудовой внутренний распорядок; общие правила, традиции, стандарты общения и поведения, общая структура компании
2) Этап вхождения в должность	Б) новичок приспосабливается к своему статусу в ходе рабочей деятельности, строит отношения с руководителем, коллегами, ориентируется в ситуации непосредственно, на практике. В рамках этапа действенной адаптации следует дать новичку возможность активно действовать в различных сферах,

	проверяя на себе полученные знания о предприятии
3) Этап действенной ориентации.	В) затрагиваются следующие вопросы: структура, функции, цели и задачи структурного подразделения, в котором предстоит работать новому работнику; внешние и внутренние взаимоотношения в подразделении; более близкое знакомство с сотрудниками подразделения; цели, задачи, обязанности нового сотрудника подробно, в деталях
4) Этап функционирования	Г) завершает процесс адаптации, на этом этапе находят постепенное преодоление производственные и межличностные проблемы, сотрудник «притирается» к новому месту работы, коллегам и постепенно происходит переход к стабильной работе
	Д) привыкание и приспособление к содержанию и характеру труда, его организации и условиям. Достигнут требуемый уровень профессиональных знаний, умений и навыков

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 5. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (зарубежные технологии адаптации) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Secondment	А) Метод представляет собой своеобразную поддержку, помощь, в какой-то мере руководство и защиту одного человека другим для достижения им результатов в первые недели работы новичка
2) Job Shadowing	Б) метод адаптационного обучения персонала, который заключается в том, что новый работник следует как тень за более опытным сотрудником компании и наблюдает за тем, как тот выполняет свои обязанности
3) Buddying	В) Это стратегия обучения или это особый тип процесса инструктирования, который имеет место в ситуациях взаимодействия наставника и обучаемого по решению проблем или задач
4) Скаффолдинг	Г) суть метода состоит в переводе персонала на определенный промежуток время в другое структурное подразделение для овладения профессиональными навыками

	Д) привыкание и приспособление к содержанию и характеру труда, его организации и условиям. Достигнут требуемый уровень профессиональных знаний, умений и навыков

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 6. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (принципы управления карьерой) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Индивидуальность	А) Организация мероприятий по продвижению по карьерной лестнице, предоставление возможности перемещений в другую функциональную область на уровне предприятия
2) Стимулирование развития карьеры	Б) Создание условий для удовлетворения потребностей работников при прохождении каждой карьерной ступени
3) Объективность	В) Исключение влияния субъективных факторов со стороны специалистов, планирующих карьеру сотрудников предприятия
4) Удовлетворенность	Г) Суть метода состоит в переводе персонала на определенный промежуток время в другое структурное подразделение для овладения профессиональными навыками
	Д) Осознание сотрудником совмещения основных жизненных ценностей с работой и социальными процессами

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 7. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы (принципы управления карьерой) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1) Материальное обеспечение	А) Финансирование развития карьеры работника (материальное сопровождение процессов развития и обучения сотрудников, ротации)
2) Непрерывность	Б) Предполагает, что ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной и служить поводом для остановки
3) Экономичность	В) Работнику важно умело распределить свои силы, соотнести свои карьерные стремления с реальными

	возможностями
4) Заметность	Г) Чем шире известность работника и потребность в его труде, тем более широко его карьерное поле
	Д) Персональный подход при планировании карьеры каждого сотрудника, избирательность, учет индивидуальных личностных характеристик: способностей, возраста, образовательного уровня

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 8. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы («карьерные якоря») соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1. Профессиональная компетентность	А) Людей стремятся быть независимыми, свободными от всех связей, возникающих при работе в больших организациях. Повышения, переводы и заработная плата делают их зависящими от других
2. Управленческая компетентность	Б) Люди стремятся быть мастерами своего дела, они особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности
3. Автономия и независимость	В) Люди демонстрируют большое желание стать управленцами, менеджерами, их опыт позволяет полагать, что они владеют навыками, которые необходимы для следующей ступени
4. Стабильность	Г) Люди заинтересованы в долгосрочной надежности и стабильной работе. В первом случае человек претендует на работу в организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию, выглядит более надежной в своей отрасли
	Д) Человек хочет, чтобы в его жизни семья, карьера и саморазвитие были сбалансированы. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом – где живет, как совершенствуется, чем конкретную работу или карьеру

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 9. *Прочитайте текст и установите соответствие.*

Подберите каждому термину левой графы таблицы («карьерные якоря») соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы.

1. Интеграция стилей жизни	А) Основная ценность человека – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы «бросать вызов»

2. Вызов	Б) Человек с таким якорем не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит реализовать главные ценности жизни. Ценностями якоря являются «работа с людьми», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т.д.
3. Служение	В) Люди демонстрируют большое желание стать управленцами, менеджерами, их опыт позволяет полагать, что они владеют навыками, которые необходимы для следующей ступени
	Г) Человек хочет, чтобы в его жизни семья, карьера и саморазвитие были сбалансированы. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом – где живет, как совершенствуется, чем конкретную работу или карьеру

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задания комбинированного типа

Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора ответа

Задание 1. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Адаптация - это:
А) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
Б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях;
В) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
Г) процесс повышения квалификации нового работника
Ответ: Б)

Задание 2. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?
А) «включение» человека в организационную культуру компании, привыкание к психологическомуклимату в коллективе;
Б) приспособление к относительно новому социуму;
В) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
Г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
Ответ: А)

Задание 3. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*

Кол-во правильных ответов – 1
Что понимается под профессиональной адаптацией?
А) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;
Б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
В) привыкание к новым людям;
Г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
Д) адаптация к ближайшему социальному окружению.

Ответ: А.

Задание 4. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
С какого процесса начинается адаптация работника в коллективе?
А) приспособления;
Б) общей ориентации;
В) идентификации;
Г) стереотипизации;
Д) аккредитации.
Ответ: Б

Задание 5. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 3
Выберите методы обучения на рабочем месте . производственный инструктаж
А) тренинги
Б) освоение смежных специальностей
В) лекции, семинары
Г) стажировка в должности
Д) производственный инструктаж
Ответ: Б,Г,Д

Задание 6 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 3
Выберите методы обучения вне рабочего места
А) производственный инструктаж
Б) тренинги
В) конференции
Г) лекции, семинары
Д) стажировка в должности
Ответ: Б,В,Г

Задание 7 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Выберите из перечисленных вариантов определение карьеры
А) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека

Б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии
В) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти
Ответ: А

Задание 8 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?
А) Дж.Голланд
Б) А.Маслоу
В)Ф.Тейлор
Г) У.Оучи
Ответ: А

Задание 9. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Сколько уровней включает методика оценки эффективности обучения по Дональду Киркпатрику?
А) 3
Б) 4
В) 5
Г) 6
Ответ: Б

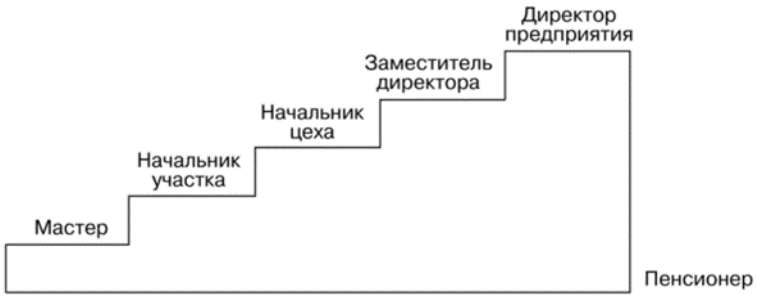
Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.*
В механосборочном цехе 750 крупного машиностроительного завода в 2019 году планировалось провести внутрифирменное обучение для 26 сотрудников. Планируемый бюджет обучения составил 268808 руб. На основании модели Киркпатрика по окончании обучения опросили 26 сотрудников, прошедших обучение. Результативное обучение признано у 12 рабочих.
Рассчитайте показатель результативности обучения, используя формулу:
Общая результативность обучения сотрудников предприятия:
$Р=К1 , /К2 х 100\%$,
где К1 – количество работников, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива;
К2 – общее количество работников, прошедших обучение за данный период.
Ответ: 46,2%

Задание 2. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Численность работников на начало года составляла 300 чел. В течение года принято – 25 чел. Выбыло: на пенсию – 10 чел., по сокращению штатов – 12 чел., по собственному

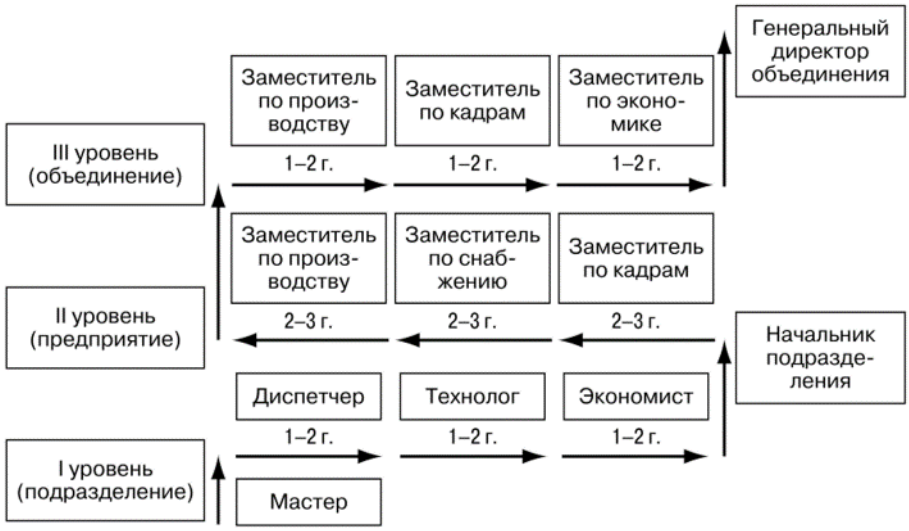
желанию – 20 чел. Рассчитайте среднесписочную численность, а также показатели движения кадров – коэффициенты по приему, выбытию и текучести.
.**Ответ:** 8,6%, 11%, 6,9%

Задание 3. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
К какому типу относится данная карьера?



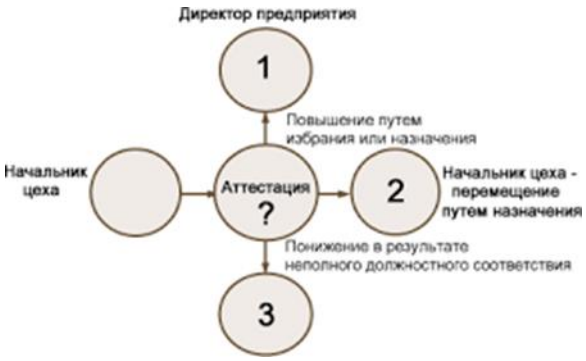
Ответ: Трамплин

Задание 4. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
К какому типу относится данная карьера?



Ответ: модель «Змея»

Задание 5. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
К какому типу относится данная карьера?



Ответ: Центростремительная

Перечень практических заданий для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

Практическое задание 1
«Разработка профиля должности работника предприятия индустрии туризма и гостеприимства»

Описание этапов проведения практического задания:

1. Дать краткую характеристику выбранного объекта в сфере туризма и гостеприимства.
2. Определить вакантную должность, для которой будет разрабатываться профиль компетенций.
3. Разработать профиль компетенций для вакантной должности.
4. Оценить важность каждой компетенции, используя классификацию: критично, важно, желательно.
5. Отобразить профиль компетенций графически или в форме таблицы.

Практическое задание 2
«ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ»

Описание ситуации

Вы заканчиваете ФГБОУВО «РГУТИС» по направлению подготовки «Менеджмент». Перед Вами встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи

Постройте карьерограмму своего возможного карьерного пути (путей) после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков

занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение ситуации

На основании приведенной на рис. 1 карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления постройте собственную карьерограмму.



Сроки занятия должностей (лет)	Квалификационная учеба
	Самостоятельное обучение, стажировка, лекторская и консультационная деятельность, участие в конференциях, симпозиумах, семинарах и т.д.
5—6	Защита докторской диссертации. Обучение в докторантуре (или соискательство)
4—5	Защита кандидатской диссертации. Обучение в аспирантуре управленческого и экономического профиля
3—4	Обучение на специальном факультете переподготовки руководящих кадров при вузе. Самостоятельное обучение (стажировка)
2—3	Обучение в институте повышения квалификации. Самостоятельное обучение (стажировка)
5—6	Высшее учебное заведение

Рис. 1. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Практическое задание 3

Анализ ситуации «Выбираем способы отбора и привлечения персонала»

Характеристика организации

Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть.

Численность персонала: более 50 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 12 лет.

Общая ситуация

Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы)

неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обусловливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80 %, что даже выше, чем в среднем по отрасли. Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

Вопрос. Что делать в данной ситуации? Выбрать оптимальные методы привлечения и отбора персонала.

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

Занятия семинарского типа по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводятся *в форме практических занятий*.

Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами

Практическое занятие 1

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами

Тема и содержание занятия: Основные понятия науки управления человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об основных концепциях управления человеческими ресурсами

Содержание: Эволюция концепций управления человеческими ресурсами. Особенности управления человеческими ресурсами. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом

Практические навыки: навыки закрепления знаний об основных понятиях управления человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,75 часа /0,5 часа.

Вопросы для обсуждения.

1. Назовите основные принципы управления человеческими ресурсами.
2. Что подразумевается под управлением человеческими ресурсами?
3. Какова схема управления человеческими ресурсами?
4. Какова история развития теории управления человеческими ресурсами?
5. Каковы особенности управления человеческими ресурсами в сравнении с управлением кадров?
5. Охарактеризуйте основные этапы развития теории управления человеческими ресурсами.
6. Назовите основные характеристики управления человеческими ресурсами.
7. Каковы основные цели управления человеческими ресурсами?
8. Какие различают варианты управления человеческими ресурсами?
9. Дайте характеристику циклам управления человеческими ресурсами.
19. Каковы основные цели УЧР?

Выступления студентов с докладами и презентациями на темы:

- Макс Вебер;
- Ф.У. Тейлор;
- Р. Олдс;

- "Хотторнский эффект».

После выступлений студентов с докладами возможны групповые мини- дискуссии.

Практическое занятия 2

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами

Тема и содержание занятия: Уровни управления человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретических знаний в области подсистем управления человеческими ресурсами

Содержание: Основные фазы формирования, распределения (перераспределения) и использования рабочей силы. Уровни управления человеческими ресурсами. Основные компоненты системы управления человеческими ресурсами

Практические навыки: навыки закрепления знаний об уровнях управления человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа / 0,5 часа/0,5 часа.

Вопросы для обсуждения.

1. Что понимается под рабочей силой?
2. Охарактеризуйте основные фазы формирования, распределения (перераспределения) и использования рабочей силы.
3. Охарактеризуйте уровни управления человеческими ресурсами
4. В чем заключается особенность управления человеческими ресурсами предприятиях?
5. В чем заключается особенность управления человеческими ресурсами в государственных органах, регулирующих деятельность предприятий?
6. Назовите основные принципы системы управления человеческими ресурсами.
7. Охарактеризуйте основные подсистемы системы управления человеческими ресурсами.
8. Какова цель делопроизводственного обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
9. Какова цель информационного обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
10. Какова цель технического обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
11. Какова цель правового обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
12. Дайте определение нормативно-методического обеспечения системы управления человеческими ресурсами.

Выступления студентов с докладами и эссе на следующие темы:

1. Основные функции системы управления человеческими ресурсами.
2. Основные противоречия системы управления человеческими ресурсами и кадровой политики.
3. Информационная система управления человеческими ресурсами.
4. Российский рынок HRM- систем.

Просмотр видеоматериалов по теме «Система управления человеческими ресурсами на предприятии»

Практическое занятия 3

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, тестовые задания

Тема и содержание занятия: Социально-трудовые отношения

Цель занятия: закрепление теоретических знаний в области социально- трудовых отношений

Содержание: Роль государства как политического и социального института в регулировании социально-трудовых отношений. Трудовые (людские) ресурсы страны. Концепции человеческого, интеллектуального, социального и организационного капитала. Понятие «социально-трудовые отношения» в системе социально-трудовых процессов. Государственное регулирование социально-трудовых отношений. Международные стандарты в регулировании социально-трудовых отношений.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о социально- трудовых отношениях

Продолжительность занятия – 4 часа/ 0,75 часа/1 час.

Вопросы для обсуждения.

1. Назовите факторы формирования социально-трудовых отношений в организации.
2. Каковы основные методы взаимодействия субъектов социального партнерства?
3. Каковы принципы социального партнерства?
4. Какова роль государства в регулировании социально-трудовых отношений?
5. Какова роль Международной организации труда (МОТ) в регулировании социально-трудовых отношений?
6. Каковы функции объединений работодателей, предпринимателей в системе социального партнерства?
7. Что представляет собой социальная политика предприятий?
8. В чем проявляется социальная ответственность бизнеса?
9. Какова роль коллективного договора в регулировании социально-трудовых отношений?
10. В чем сущность и объективная основа конфликтов в социально-трудовой сфере?
11. Какие типы и виды конфликтов Вам известны?
12. Каковы основные способы разрешения конфликтов в социально-трудовой сфере?

Выступления студентов с докладами и эссе на следующие темы:

1. Анализ деятельности субъектов социального партнерства (профсоюзов, объединений работодателей и государства) в РФ.
2. Анализ отражения в национальном законодательстве положений ратифицированных Россией конвенций МОТ.
3. КС «Управление трудовым конфликтом»
4. Предпосылки формирования и условия эффективного функционирования системы социального партнерства в РФ.
5. Международная организация труда (МОТ) и ее роль в регулировании социально-трудовых отношений.
6. Основные направления и меры социальной политики (отечественный и зарубежный опыт).
7. Современные приоритеты социальной политики российского государства.

Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами

Практическое занятие 4

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, решение case-stady, ролевая игра

Тема и содержание занятия: Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о стратегическом управлении человеческими ресурсами

Содержание: Управление человеческими ресурсами как функция менеджмента. Основы стратегического управления человеческими ресурсами. Инновационное управление человеческими ресурсами.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о стратегическом управлении человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа / 2 часа/ 0,5 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Что вы понимаете под стратегическим управлением человеческими ресурсами?
2. Назовите четыре цели, которые преследует стратегическое управление человеческими ресурсами.
3. Какими причинами обусловлено преодоление внутренней несогласованности в управлении человеческими ресурсами?
4. Какие препятствия могут встретиться на пути стратегического управления человеческими ресурсами?
5. Что необходимо предпринять для преодоления препятствий в управлении человеческими ресурсами?
6. В чем отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом организации?
7. Охарактеризуйте стадии и виды стратегий развития организации
8. Охарактеризуйте известные концепции стратегии управления человеческими ресурсами
3. Каковы основные черты стратегии управления человеческими ресурсами? Подтвердите ответ примерами
4. В чем заключаются понятие, принципы и этапы процесса стратегического управления?
5. Охарактеризуйте этапы процесса стратегического управления человеческими ресурсами
6. Что является субъектом, а что объектом стратегического управления человеческими ресурсами?
7. По каким направлениям реализуется стратегия управления человеческими ресурсами?

Case- stady

Целью данного занятия является проведение различий между кадровой и корпоративной стратегией по управлению персоналом. Студенты делятся на группы и знакомятся с заданием. Каждая группа работает над параметрами стратегии. В конце занятия каждая позиция аргументируется.

Кейс 1. *Прочтите кейс и выделите в нем стратегии кадровой службы и корпоративные стратегии управления персоналом. Заполните нижеприведенные таблицы. и сравните полученные результаты.*

Международная корпорация «NNN» – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в

компании работают около 90 тыс. человек. Корпорация «NNN» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию.

При формулировании стратегии на первый план выдвигаются НИОКР и диверсификация бизнеса. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность подразделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске. Организационная структура строится по продуктовому дивизионному принципу. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы корпорации имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость принципов, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются ключевым активом корпорации.

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала.

Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов продвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637), 303 программы ориентированы на научно-исследовательский персонал, 208 программ – на сбытовой уровень, 79 программ – на административно-управленческий уровень. Остальные носят ―сквозной характер.

Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах. В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек.

Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: ―аккумулирование опыта – поддержка и вознаграждение за успехи – установление обратной связи – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий. Используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются ―круглые столы и дискуссии. Работникам фирмы, которые обучаются в колледжах и университетах, при успешной сдаче экзаменов возмещается стоимость обучения со стороны фирмы.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь ―корпоративной семьи. В корпорации действует центр по оценке компетенций и развитию карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система ―двойной лестницы, или ―двух направлений в карьере. В зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений

работника, карьерное продвижение возможно либо по административной линии, либо по линии научно-инженерной. Система оплаты и поощрения труда привязана к оценкам результативности сотрудников.

Таблица 1. Сравнительный анализ кадровой и корпоративной стратегии по управлению человеческими ресурсами

Параметры стратегии	**Политика управления человеческими ресурсами**	
	Кадровая стратегия	**Корпоративная стратегия**
Общие принципы		
Временной горизонт		
Объекты управления		
Планирование трудовых ресурсов, структуры и штата, создание резерва		
Поиск, наем и увольне-ние персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Планирование карьеры и продвижение персонала		
Обучение и развитие персонала		
Нормирование и опти-мизация труда		
Мотивация и оплата труда		
Оценка персонала		
Политика поощрения		
Управление талантами		
Управление знаниями и инновациями		
Управление изменениями		

Таблица 2. Сравнительный анализ кадровой и корпоративной стратегии по этапам жизненного цикла компании

Параметры жизненного цикла	**Политика управления человеческими ресурсами**	
	Кадровая стратегия	**Корпоративная стратегия**
Предпринимательский этап		

Динамичный рост		
Расцвет		
Зрелость		
Стагнация		
Реструктуризация		
Слияния и поглощения		
Ликвидация		

Таблица 3. Внешние и внутренние риски кадровой и корпоративной стратегии по этапам жизненного цикла компании

Параметры жизненного цикла	Внутренние и внешние риски реализации стратегии			
	Кадровая стратегия		Корпоративная стратегия	
	Внешние	Внутренние	Внешние	Внутренние
Предпринима-тельский этап				
Динамичный рост				
Расцвет				
Зрелость				
Стагнация				
Реструктуризация				
Слияния и погло-щения				
Ликвидация				

ВОПРОСЫ К КЕЙСУ:

1. Какие сотрудники окажутся наиболее востребованными на каждом этапе жизненного цикла?
2. В каких случаях в зависимости от жизненного цикла и потенциальных рисков может быть эффективна открытая, а в каких случаях закрытая кадровая политика?
3. Какой тип организационной культуры и стиль руководства окажется наиболее предпочтительным в условиях кризиса?
4. Предложите варианты снижения стратегических рисков в управлении персоналом.
5. На каком этапе жизненного цикла корпорации необходимо активно привлекать таланты?

РОЛЕВАЯ ИГРА.

Аудитория разбивается на восемь групп, по две группы на одну роль. Каждая группа изучает кейс (см. ниже восемь кейсов) и предлагает свое решение проблемы в соответствие с выбранной ролью, оценивая текущую и моделируя будущую ситуации. После этого группы объединяются в две разные компании, обмениваются между собой результатами работы, и вырабатывают свою единую стратегию по управлению персоналом, заполняя таблицу 4. По окончании работы сравниваются результаты работы двух компаний.

Кейс 1 «Сибарит»

«Здесь вам не тут…» От одной из посетительниц, впервые остановившейся в питерском отеле «Сибарит», поступила жалоба. - Я прожила в вашей гостинице больше недели и уезжаю с очень неприятными впечатлениями. Я часто бываю в Вашем прекрасном городе, но у вас, скорее всего, больше не поселюсь. И я хотела бы объяснить, что мне не понравилось. На следующий день после приезда, рано утром, ожидая в кафе-баре заказанного завтрака, я поняла, что сервис здесь никуда не годится. Бронируя номер, я гадала, что меня ждет в «Сибарите», потому что ничего не знала о вашем отеле. Это не Hilton или Marriott, где все известно наперед. Что и говорить, первое впечатление от вашей гостиницы было грандиозным: просто райский уголок, практически в центре северной столицы! Вестибюль маленький, но элегантный и обставлен со вкусом. В таких отелях приятно встречаться с деловыми партнерами и проводить переговоры, он достаточно велик, чтобы обеспечить конфиденциальность, и в то же время уютен, что придает деловым встречам особую атмосферу дружественности. Соответственно я ожидала и высочайшего класса обслуживания, поскольку в отделке всех помещений была заметна забота и отменный вкус. Ни одной непродуманной детали, незавершенной идеи! К моему искреннему разочарованию, ожидания мои не оправдались. После длительного и утомительного путешествия просто мечтаешь о горячем душе и уютной постели. Я прибыла в отель около шести часов вечера в среду. Швейцар любезно приветствовал меня и взял мой багаж. Я поднялась на лифте в вестибюль и подошла к регистрационной стойке, где простояла, кажется, целую вечность, дожидаясь, пока на меня обратят внимание. Наконец одна из двух девушек-регистраторов, оторвавшись от бумаг, соизволила заметить меня и спросила, чем она может мне помочь. У меня возникло ощущение, что я оторвала ее от весьма важных дел. Я назвала свою фамилию и объяснила, что зарезервировала номер. Девушка сообщила номер моей комнаты и дала мне ключ. Я поспешила наверх, валясь с ног от усталости. В основательно прокуренном номере обнаружилось две кровати – я же заказывала одноместный номер для некурящих; я тут же позвонила вниз. Девушка-регистратор с раздражением ответила, что мне следует спуститься вниз, пока она попробует что-нибудь для меня сделать. Пришлось проделать обратный путь – до лифта, десять этажей вниз и снова к регистрационной стойке. Процедив извинения за причиненные неудобства, девушка дала мне другой ключ, я во второй раз отправилась в свой номер. Почти полчаса я ждала, пока доставят мой багаж. Наконец появился коридорный. Одну из моих сумок – самую дорогую, – он прислонил к двери, чтобы та не закрылась, пока он вносил остальные вещи. Затем он информировал меня о предоставляемых в отеле услугах (стандартный набор: мини-бар, чистка обуви, круглосуточная доставка заказов в номер, тренажерный зал и пр.), улыбнулся и пожелал приятного отдыха. Распаковав багаж и устроившись, я взяла меню; оно показалось мне бедноватым, но я очень устала и решила заказать ужин в номер. Девушка на другом конце провода уже знала мою фамилию: "Добрый вечер, вас приветствует служба доставки отеля «Сибарит». Меня зовут Вероника. Чем я могу помочь вам?" Это несколько приободрило меня. Еда мне тоже понравилась, несмотря на то, что прибыла лишь через час, хотя любезная Вероника сказала, что все будет готово через 25 минут. Поужинав, я позвонила в службу доставки и сказала, что оставлю поднос за дверью. Чуть теплая вода в душе только усилила мои негативные эмоции. Когда я, наконец, легла спать, было за полночь. Утром я едва не наступила на тот самый поднос – он лежал на том самом месте, где я его оставила вчера вечером. Сегодня вечером, когда я выписывалась, девушка-регистратор заговорила со мной о будущих визитах, предложив помощь в резервировании номера. Я вежливо отказалась и сказала, что

мое пребывание в «Сибарите» было не из приятных. Она, разумеется, принесла свои извинения. Мы попрощались; выходя из дверей отеля, я пыталась сформулировать впечатления от своего пребывания, но точно знала, что больше сюда не вернусь. Мне понравился ваш отель в целом. Он гораздо привлекательнее, чем большинство отелей, где мне довелось побывать, и цены вполне приемлемы для Санкт-Петербурга. Тем не менее, лично я в «Сибарите» останавливаться больше не собираюсь. Обслуживание не оправдало моих ожиданий. Персоналу «Сибарита» следует задуматься об отношении к клиентам и внимательнее относиться к деталям. Мало кто из служащих проявлял элементарную вежливость, и почти никто не заботился о том, чтобы мне было удобно. Я надеюсь, что положение будет исправлено, поскольку в моем лице ваш отель потерял как минимум одного клиента. Искренне ваша Жанна Проскурина.
(*Персонажи и название отеля вымышленные).*

Кейс 2. Срочное совещание

Генеральный директор отеля 37-летний Савва Кирьянов пригласил на совещание по поводу письма все высшее руководство: начальника производства Маргариту Бражникову, руководителя отдела по управлению персоналом Петра Жвания и директора по маркетингу Нелли Стругачеву. Еще двое – директор по снабжению продовольствием и начальник инженерного отдела – проводили занятия по технике безопасности в ресторанной кухне и на совещании отсутствовали.

Предложив топ-менеджменту ознакомиться с жалобой, Савва угрюмо объяснил, что, к сожалению, с изложенной в письме ситуацией постоянно сталкиваются практически все постояльцы отеля. Когда собравшиеся прочитали жалобу Жанны Проскуриной, Савва перешел к сути дела: "Что мы можем сделать, чтобы таких жалоб больше не было? Как повысить качество обслуживания наших клиентов? Мы должны принять меры, чтобы не терять постояльцев, учитывая предстоящее повышение цен, на которое придется пойти ввиду нашего финансового положения. Высказывайтесь, и я внимательно выслушаю ваши предложения! Что может предложить наш директор по маркетингу?" Нелли Стругачева ответила: "Я считаю, что из-за повышения цен мы можем лишиться своих постоянных клиентов, поэтому следует подумать о привлечении новых клиентов. К тому же у нас проблема с выходными днями – половина номеров пустует. Может быть, следует разработать специальные предложения, чтобы заинтересовать туристов, приезжающих в Санкт-Петербург на выходные? Следует учесть еще вот что: среди наших клиентов много приезжих из СНГ, поэтому я предлагаю начать активный маркетинг в Интернете.

Мы можем разместить баннеры с рекламой на сайтах пассажирских авиакомпаний бывших стран союза, а также на Rambler или Yandex, чтобы туристы, интересующиеся туристическими услугами в Санкт-Петербурге, могли получить информацию о нашем отеле. Я навела справки; по моим подсчетам, реклама на сайтах, обойдется нам примерно в 3 тыс. долл. в месяц.

Слово взял руководитель отдела по управлению персоналом Петр Жвания: "Не хотелось бы с вами спорить, Нелли, но сегодня наша задача – не привлекать новых, а удержать имеющихся клиентов. Данные опросов постояльцев по вопросам качества обслуживания и растущее число жалоб, которые я тоже получаю, ясно показывают, что те, кто у нас побывали, часто уезжают от нас недовольными, что приводит к потере постоянных клиентов. Я убежден, что нам надо разработать стратегию повышения профессионализма и качества нашего обслуживания. Из неофициальных бесед с нашими работниками я знаю, что они с трудом понимают должностные инструкции и не знают, как им реагировать на жалобы клиентов. По заведенному у нас порядку, каждое нестандартное решение требует

согласования с руководством». «Можно себе представить, что чувствует клиент, заплативший больше 200 долл. в сутки за номер, который к его приезду не готов, а служащий, вместо того, чтобы немедленно предложить ему чашечку кофе за счет заведения, бежит на поиски начальника, чтобы спросить на это разрешения. А этот начальник, в свою очередь, обращается за разрешением ко мне или к вам, а время идет, и клиент еще больше раздражается.

Я считаю, что мы должны позволить служащим улаживать подобные проблемы немедленно на месте».

В дискуссию включилась начальник производства Маргарита Бражникова: «Теоретически это возможно, но как контролировать возникающие при этом дополнительные расходы? Бесплатное угощение и возмещение морального ущерба означают рост издержек, а наше финансовое положение нам этого не позволяет. Кроме того, как известно, сейчас идет расширение штата продовольственного отдела, а это тоже дополнительные расходы и, в конечном итоге, снижение прибыли». Савва Кирьянов начал работу в сфере обслуживания 19 лет назад, еще школьником, подрабатывая во время перестройки в закусочной своего отца. Уже в торговом институте во время летних каникул он подрабатывал продавцом мороженого на черноморских курортах. Получив степень бакалавра, Савва три года отработал в ресторане. Однако гостиничный бизнес нравился ему больше, и он решил получить степень магистра гостиничного менеджмента. Своей первоочередной целью Савва считал повышение доходов отеля за счет повышения качества обслуживания и увеличения клиентской базы. В результате в 2010 году отель «Сибарит» впервые за долгие годы заработал больше, чем потратил.

В конце 2010 года Савва нанял на должность директора по снабжению продовольствием Михаила Решетова – выпускника престижного питерского колледжа, славящегося своей кулинарной школой. Энергичный характер и профессионализм Михаила помогли вдохнуть новую жизнь в ресторанный бизнес «Сибарита»: уже через год его превосходные банкеты и отличное меню привели к росту продаж в ресторане отеля на 22%. Среднегодовой темп прироста около 6%, ежегодная прибыль составляет 2,5%. Петр Жвания, начальник отдела по управлению персоналом, пришел на эту должность полгода назад, до этого 15 лет проработав инструктором в сети отелей на Домбае. Петр перебрался в Санкт-Петербург вместе с же-ной с Северного Кавказа, когда чеченская война была в самом разгаре, и решил обосноваться здесь надолго. Его предшественник на посту начальника кадров жестко ограничил финансирование отбора и подготовки персонала, что, в целом, положительно сказалось на прибыльности отеля.

Раньше каждый новичок в «Сибарите» проходил обязательные двухнедельные курсы подготовки; затем эта практика была заменена на систему наставничества на рабочем месте. За последние три года многие из менеджеров среднего звена «Сибарита» перешли работать к конкурентам, однако на смену им никто не пришел – отель экономил средства.

Директор по маркетингу Нелли Стругачева пришла в «Сибарит» почти полтора года назад. Раньше она работала менеджером среднего звена в крупной компании бытового обслуживания, где хорошо изучила специфику деловых поездок. Характеризуя ситуацию, в которой оказался отель, она заметила: «Учитывая, что наши постоянные клиенты сопротивляются повышению цен, мы должны стать конкурентоспособными по уровню обслуживанию и популярности бренда».

Кейс 3. Европейские цены – российский уровень

«Сибарит» – десятиэтажный отель-бутик с 405 номерами с полномасштабным набором услуг. Находится он в центре города, среди офисов, ресторанов, баров, магазинов и модных

бутиков. К услугам посетителей «Сибарита» ресторан с видом на Неву, винный погребок, коктейль-бар и круглосуточная доставка еды в номера. Вестибюль небольшой и уютный, очень нравится бизнесменам, потому что обладает приятной, располагающей атмосферой. В числе других услуг – чистка обуви, кофе в номер, будильник по телефону, развлечения для всех гостей, сауна, массаж.

Однако с точки зрения проведения крупных бизнес- мероприятий отель «Сибарит» уступает конкурентам: бизнес-центр отсутствует, площадь конференц-зала составляет всего около 185 кв. м. Номера просторные и удобные, приспособлены для работы на компьютере, имеется возможность модемного подключения к Internet и пользования Wi-Fi. Зато в номере по желанию постояльца отель может установить факс.

Прежде отель назывался «Па-де-де» и входил в сеть гостиниц для туристов. В начале 1993 года его выкупило российско-австрийского предприятия «Гермион». В реконструкцию было вложено свыше 150 млн. долл. Реконструкция двух зданий продолжалось четыре года, и завершилась объединением в единый гостиничный комплекс. Модный декоратор из Франции создал оригинальный интерьер в стиле модерн для вестибюля, ресторана и номеров. На смену прежним аляповатым и массивным украшениям пришел изысканный декор, статуи, освещение и привезенные из-за границы мебель, аквариумы и экзотические растения. Отель стал по-настоящему уютным. За свою историю отель несколько раз переходил от одного собственника к другому, пока его владельцем не стала одна европейская инвестиционная компания. При этом нынешние владельцы рассматривают данное приобретение как стратегический плацдарм для расширения своей деятельности в России.

Кейс 4. Конкуренты

Гостиничный бизнес Санкт-Петербурга отличается жесткой конкуренцией. Отели разделились на две конкурирующие группы. В первую вошли крупные отели, рассчитанные на широкий контингент клиентов, с большими конференц-залами и пресс-центрами, предлагающие качественное, но стандартное обслуживание.

Благодаря удачному расположению и сходным ценам они контролировали значительную часть рынка (Прибалтийская, Санкт-Петербург, Москва, Октябрьская). Расположенный неподалеку от «Сибарита» отель Sheraton одно время рассматривался как главный конкурент, но впоследствии превратился в союзника: круглый год, страдая от избытка клиентов, он направлял постояльцев в «Сибарит».

Sheraton был переоборудован в конце 2005 года; во всех номерах установлены современная удобная мебель, средства подключения к Internet, голосовая почта и офисные комбайны Hewlett-Packard со струйным принтером, факс-аппаратом и копировальной машиной. Руководство Sheraton намеревалось в ближайшие 3 месяца повысить цены на номера до 350 долл. в сутки.

Вторую группу составили отели класса люкс, дорогие и роскошные. Яркий представитель этой группы и главный конкурент «Сибарита» – отель «Астория», «Гранд Отель Европа» и «Коринтия «Невский палас»», предлагающие гостям индивидуальное обслуживание более высокого качества. Живые цветы в номерах, великолепное оборудование для ванных комнат, включая джакузи, комнатные тапочки, корзины с фруктами круглый год – традиционный перечень услуг, на которые мог рассчитывать любой постоялец.

Вот характерная запись в книге отзывов одного из перечисленных отелей класса люкс: «Не просто замечательный отель – лучший во всем мире! Служащие угадывают ваши желания до того, как вы их выскажете. Потрясающе! Невообразимая роскошь, и это в

центре Санкт-Петербурга». Персонал знает ваше имя еще до того, как вы представитесь. Я не знаю, как им это удается, но это факт».

5. Клиентура Поскольку «Сибарит» позиционирует себя как отель-бутик, туда обращаются те, кто ищет спокойного отдыха и комфорта; 70% постояльцев отеля – бизнесмены, 30% – туристы, поэтому заполняемость номеров в будние дни выше, чем в выходные (с некоторыми сезонными колебаниями). Большинство клиентов-бизнесменов – люди зрелого возраста, 45-65 лет, привыкшие в каждый приезд останавливаться в одном и том же отеле, более того, в одном и том же номере. Среди постоянных клиентов отеля их почти 60%.

К сожалению, в последние годы процент постоянных клиентов неуклонно снижается, сократившись уже на 10%, главным образом, из-за увеличения стоимости проживания.

Нелли Стругачева, директор по маркетингу, стремясь улучшить обратную связь с клиентами, разработала новый инструмент повышения качества обслуживания вопросник для клиентов. Почти 40% постояльцев отеля приходилось на приезжих из-за границы. У «Сибарита» отличная репутация в СНГ, поэтому почти 80% клиентов поставляет именно этот рынок. Опросы клиентов об уровне обслуживания показывают, что бизнесмены из восточных стран особенно недовольны уровнем сервиса в отеле «Сибарит».

6. Команда В «Сибарите» работает около 250 человек. Из-за относительно небольшого размера отеля, а также из-за сложной ситуации на петербургском рынке труда, подбор работников представляет собой непростую задачу для руководства отеля. Кроме того, отель не входит ни в одно из профсоюзных объединений, которые охватывают 96% всего гостиничного сектора Санкт-Петербурга. Поэтому ставки и премии в «Сибарите» несколько выше, чем у других. Текучесть кадров в «Сибарите» составляет около 10%, хотя средний показатель для отелей этого класса равняется 45%. Средний стаж работы в отеле – 3,7 года; 10-15% служащих работают в отеле еще с начала перестройки.

Несмотря на относительно низкую текучесть кадров, уровень удовлетворенности служащих своей работой невысок. Производственная мораль и корпоративная культура «Сибарита» снизились из-за постоянной смены высшего руководства, невнятной политики и пренебрежительного отношения к руководителям среднего звена. Текучесть кадров в руководстве очень высокая. Из пяти человек руководящего состава за последние пять лет в «Сибарите» не сменился только начальник производственного отдела. Все исполнительные директора работают недавно.

Начальник производства Маргарита Бражникова – единственный «ветеран» «Сибарита». Более двадцати пяти лет назад она пришла в тогда еще советское заведение для командировочных и на ее глазах оно преобразилось в сегодняшний отель «Сибарит», респектабельный и амбициозный.

Маргарита начала свою карьеру горничной в «Прибалтийской», затем стала менеджером номеров. Когда же пять лет назад ей предложили должность начальника производства в «Сибарите», она охотно согласилась. Весь производственный отдел она разделила на службу приема и размещения гостей, службу питания и напитков и службу консьержей по обслуживанию номерного фонда.

Маргарита уверена в эффективности «интуитивного» менеджмента и постоянно занимается улаживанием бесконечных проблем своего большого и беспокойного хозяйства и участвует в разрешении конфликтов. Часто она повторяет своим подчиненным: «Видели бы вы это место до реконструкции ... мебель ветхая, оборудование устаревшее. Сейчас совсем другое дело, наш отель – просто прелесть. Мы должны им гордиться!»

Кейс 7. «Финансы поют романсы»

При высоком уровне заселяемости номеров и процветании гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге «Сибарит» испытывает постоянные трудности. Первые 3 года работы отель ежегодно нес убытки почти в 12 млн. долл., которые лишь недавно удалось свести к 1 млн. долл. Впервые отель получил прибыль в 2010 году.

Учитывая все это, руководство отеля решило в течение следующих двух лет повысить стоимость проживания на 30%. При относительно низкой стоимости проживания отель не достигал запланированных показателей прибыли. Стоимость номера в сутки была в среднем на 50-100 долл. ниже, чем у конкурентов. И все же многие гости находили цены непомерно высокими – 205-305 долл. безо всяких скидок. Такие цены назначались на выходные, когда резко повышался спрос на гостиничные номера). Особенно недовольны были туристы, которые за такие деньги рассчитывали получить индивидуальное обслуживание по высшему классу и особое внимание персонала к своим нуждам. По сравнению с отраслевыми стандартами (данные о которых публиковались консалтинговыми компаниями) валовая прибыль «Сибарита» (до вычета фиксированных выплат) была на 2-4 % ниже среднего для отелей этого класса показателя.

Савва Кирьянов признавал, что возможности незначительного сокращения издержек существуют, однако их реализация противоречила повышению качества обслуживания. Например, на собрании Совета директоров два месяца назад один из владельцев отеля предложил закрыть гостиничный ресторан или отказаться от круглосуточного ресторанного обслуживания в номерах.

Руководство отеля категорически не согласилось с этим, так как широко известное ресторанное обслуживание «Сибарита» составляет неотъемлемую часть имиджа отеля и способствует поддержанию бренда.

Кейс 8. Куда идем?

Савва Кирьянов закончил совещание к половине шестого вечера. Зачастил дождь, и уже сидя за рулем в пробке, Савва размышлял о будущем. «Первым делом нужно отправить Жанне Проскуриной письмо с извинениями. Хорошо промыслить, что необходимо сделать, чтобы улучшить впечатления гостей в отеле «Сибарит»?

Как повысить уровень удовлетворения постояльцев? Как перестроить работу по управлению персоналом?

И, наконец разработать план решительных действий и вместе с исполнительными директорами разработать стратегию по управлению персоналом и механизм ее реализации на долгосрочную перспективу».

Таблица 4. Стратегия менеджмента по персоналу компании

Текущая / Будущая ситуация	Администра-тивный эксперт	Стратегический партнер	Лидер	Агент перемен
Проблемы бизнеса				
Возможности менеджмента				
Ключевые компетенции и лояльность сотрудников				

Эффективность бизнес-процессов				
Критерии эффективности бизнеса				

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, деловая игра

Тема и содержание занятия: Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о компетентностном подходе к управлению человеческими ресурсами

Содержание: Понятие, подходы и структура компетенций. Понятие модели компетенций, профиль компетенций. Цели и задачи построения модели компетенций в организации. Принципы построения модели компетенций. Этапы построения модели компетенций

Практические навыки: навыки закрепления знаний о компетентностном подходе к управлению человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа / 2 часа/ 0,5 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение «компетенции» различных авторов.
2. Охарактеризуйте подходы к понятию «компетенции»
3. Какие виды компетенций Вам известны. Охарактеризуйте их.
4. Охарактеризуйте основные элементы профессиональных компетенций.
5. Кто является основоположником понятия компетенции?
6. Дайте определения компетенции, предложенные следующими авторами: Parry, Mirabile, Spencer & Spencer, Keen. Что является общим в этих определения, а что - различается?
7. Чем компетенция отличается от любого другого критерия оценки?
8. Объясните разницу между компетенциями и компетентностью.
10. Что такое индикаторы поведения?
11. Что такое кластеры компетенций? Приведите примеры.
12. Перечислите корпоративные компетенции известной Вам компании.
13. Почему, на ваш взгляд, именно такие компетенции необходимы организации?
14. Какие управленческие компетенции необходимы топ-менеджерам и линейным менеджерам современной организации?
15. Для чего необходима модель компетенций в организации? Какие основные требования предъявляются к модели компетенций?
17. Назовите связь модели компетенций с другими моделями управления персоналом.
18. Чем корпоративные компетенции отличаются от лозунгов, декларируемых в кодексах корпоративного поведения? Поясните ответ.
19. Для чего возникла необходимость измерения и классификации компетенции?
20. Перечислите основные параметры классификации шкал.
21. Приведите наиболее типичные и часто встречающиеся параметры распределения компетенций по уровням.
22. В чем особенность описания шкал компетенций, содержащих в своем составе более 7 уровней?
23. Определите цели использования модели компетенций в организации

24. Как можно проинформировать работников о процессе разработки модели компетенций?
25. Составьте план и выберите технологии сбора информации для разработки компетенций.
26. Какие финансовые и временные затраты следует учитывать при разработке и внедрении модели компетенций?
27. Кого бы вы включили в команду разработчиков модели компетенций?
28. Какие источники сбора и анализа информации вы будете использовать для разработки компетенций?
29. В какой области управления персоналом вы хотели бы применить модель компетенций в первую очередь? Почему?

Деловая игра на освоение понятийного аппарата в области компетенций

1 часть. Студент в течение 1-2 минут презентует 2-3 элемента профессиональных компетенций, которые присущи ему в настоящее время и оценивает степень выраженности данного элемента.
2 часть.
1. Сформировать группы по 2-4 человека.
2. Каждой группе сформулировать компетенцию и распределить индикаторы поведения по уровням, взяв за основу любой критерий шкалирования и произвольное количество уровней. (два уровня, три уровня, четыре уровня, пять уровней).
3. Каждая подгруппа презентует свою работу.
4. Желательно формулировать компетенции, актуальные для персонала предприятий .
5. Преподаватель подводит итоги и выставляет баллы.

Деловая игра «Разработка профиля должности»

Описание этапов проведения деловой игры:
1. Сформировать команды по 4-8 человек, исходя из профессиональных интересов.
2. Дать краткую характеристику выбранного предприятия. Охарактеризовать корпоративные ценности.
3. Определить вакантную должность, для которой будет разрабатываться профиль компетенций.
5. Используя материал предыдущих тем по компетенциям и раздаточный материал разработать профиль компетенций для вакантной должности.
6. Оценить важность каждой компетенции, используя классификацию: критично, важно, желательно.
7. Отобразить профиль компетенций графически или в форме таблицы.
8. Подготовить оригинальную презентацию проекта. Доклад делает "генератор идей" или организатор.
9. Подведение итогов и экспертная оценка результатов работы команд и достижения поставленных целей.
10. Награждение победителей

Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов

Практическое занятие 6

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами

Тема и содержание занятия: Службы управления человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о службах управления человеческими ресурсами

Содержание: Персонал организаций. Организационные структуры кадровых служб предприятий. Основные задачи кадровых служб предприятий. Профессиональные стандарты, регламентирующие требования к человеческим ресурсам

Практические навыки: навыки закрепления знаний о службах управления человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час/ 1 час.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой персонал организаций?
2. Какие категории человеческих ресурсов представлены на предприятиях?
3. Охарактеризуйте наиболее типичную организационную структуру кадровых служб предприятий
4. Что учитывается при расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы?
5. Какие современные задачи стоят перед кадровыми службами предприятий?
6. Какие разделы должны содержать правила внутреннего трудового распорядка?
7. Какие разделы включаются в положение о подразделениях и должностные инструкции?
8. На чем основывается деятельность кадровых служб?
9. Охарактеризуйте все профессиональные стандарты, регламентирующие требования к человеческим ресурсам?
10. Охарактеризуйте основные требования к уровням квалификации персонала предприятий в соответствии с профессиональными стандартами?
11. Что входит в компетенцию менеджера по обучению персонала на предприятиях?
12. Что входит в компетенцию менеджера по найму персонала на предприятиях?
13. Что должны знать работники службы управления человеческими ресурсами?

Выступления студентов с эссе и докладами на следующие темы:

- Современные роли служб управления человеческими ресурсами;
- Профессиональные стандарты, регламентирующие требования к человеческим ресурсам;
- Роль профессиональных стандартов в деятельности кадровых служб предприятий.

Практическое занятие 7

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационной задачи

Тема и содержание занятия: Планирование человеческих ресурсов

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о планировании человеческих ресурсов

Содержание: Цели планирования человеческих ресурсов. Процесс планирования человеческих ресурсов. Методы планирования человеческих ресурсов. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации

Практические навыки: навыки закрепления знаний о планировании человеческих ресурсов

Продолжительность занятия – 4 часа /1 час/ 1 час.

Контрольные вопросы:

1. Какие задачи призвано решать планирование персонала организации?
2. Опишите структуру и основные этапы планирования персонала.
3. Назовите основные принципы планирования персонала?
4. Какие факторы учитываются при планировании персонала?
5. Чем отличается стратегическое и оперативное планирование?
6. Каковы преимущества и ограничения использования балансового метода при планировании персонала?
7. Сущность и возможности применения математико-статистических методов.
8. Сущность нормативного метода планирования персонала.
9. Значение планирования и обеспечения преемственности персонала.

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную -1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Методические указания

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_п = \sum_{i=1}^{n} (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

Т - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3 .$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{нрв}$ = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) х (коэффициент, учитывающий

затраты времени на отдых сотрудников) х (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_р = [(m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3)/T]K_{нрв}.$$

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$\sum mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0{,}5) + (300 \cdot 3) = 2900$ ч.

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$К_{нрв} = 1{,}3 \cdot 1{,}12 \cdot 1{,}1 = 1{,}6$.

3. Определение расчетной численности персонала:

$Ч_р$ = (2900 / 1920) 1,6 = 2,4 человека; принимаемая численность - 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов на предприятиях

Практическое занятие 8

Вид практического занятия: Деловая игра, ролевая игра, решение ситуационных задач, решение тестовых заданий, решение case-stady

Тема и содержание занятия: Технология найма персонала

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о процессе подбора отбора и найма персонала для предприятий

Содержание: Теоретические основы подбора, отбора и найма персонала: основные методы, источники, эффективность

Практические навыки: навыки закрепления знаний о процессе подбора отбора и найма персонала

Продолжительность занятия – 4 часа /2 часа/ 0,5 часа.

Деловая игра «Подбор и отбор персонала»

Описание деловой игры

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств

человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу сотрудник отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры).

Следующий этап отбора персонала - собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны - претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.
2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.
3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).
4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).
5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо - претендента на должность.
6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.
7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.
8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.
9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.
10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.
11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.
12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.
13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с

точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Методические указания

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами лекций и учебника: Дейнека А.В., Беспалько В.А.Управление человеческими ресурсами. Учебник. Издательство: Дашков и К, 2020, 388 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.com/catalog/document?id=358506

1. Выбор организации, для которой проводятся подбор и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно с учетом специфики сферы.

Анализ факторов появления дополнительной потребности в персонале может проводиться логическим путем, а определение вакантных должностей и количества работников по ним - экспертно-аналитическим или расчетным путем с применением известных методов расчета: по трудоемкости, по нормам обслуживания, по рабочим местам.

2. По каждой вакантной должности необходимо разработать должностную инструкцию, которая содержит основные требования к работе, выполняемой по конкретной должности.

3. Следует составить личностную спецификацию - набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с данной должностью. Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования (табл. 5).

4. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда - об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

5. Резюме - одно из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда. Его задача - привлечь внимание работодателя к претенденту, оно должно быть кратким, достоверным, со вкусом оформлено (см. ситуацию «Составление резюме»).

6. Процедура заполнения анкеты кандидата, как правило, предшествует собеседованию, поэтому ее форма должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен ниже.

Таблица 5.1

ЛИЧНОСТНАЯ СПЕЦИФИКАЦИЯ

Должность / Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
1. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)			
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)			
3. Интеллект (ум, сообразительность, память, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли)			

4. Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные) 5. Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере) 6. Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность) 7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)			

7. Для первоначального отбора и отсеивания неподходящих по основным требованиям кандидатов, позвонивших в организацию по телефону, может быть использована специальная карточка, в которую заносятся основные сведения о них. В дальнейшем с ее помощью, так же как и с применением резюме и анкеты кандидата, можно отобрать тех лиц, которых необходимо пригласить на собеседование. Один из образцов такой карточки приведен на рис. 5.2.

8. Письмо-приглашение на собеседование является свидетельством того, что кандидат заинтересовал организацию, так как его анкетные данные соответствуют тем требованиям, которые предъявляются к работнику по данной должности. Приглашения лучше рассылать в письменном виде по почте на фирменном бланке. Один из примеров такого приглашения приведен на рис. 5.3.

9. Для оценки и отбора претендентов на вакантную должность могут быть использованы различные методы, применение которых может быть более или менее целесообразным для оценки разных качеств человека. Система основных методов должна быть изучена работниками отдела управления персоналом (звеном по отбору и приему персонала) в соответствии с табл. 5.2.

10. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос о том, в какой обстановке - формальной или неформальной - будет проходить беседа. От этого будет зависеть выбор места, помещения, присутствующих лиц (руководителя организации, внешнего консультанта по отбору и оценке персонала, психолога и т.д.). Всех, кому необходимо быть на собеседовании, нужно оповестить об этом заранее. Предупредите сотрудника у входа в здание о прибытии конкретных лиц.

Важный фактор эффективного собеседования - выработка стратегии, которая должна включать три элемента:

1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;

2) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;

3) управление процессом собеседования (представителем организации).

11. Лицо или лица, проводящие собеседование, должны четко представлять себе его цели, которые состоят в следующем:

1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;

2) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;

3) выяснить, управляем ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

Эти цели можно достичь с помощью предварительно составленных и тщательно продуманных вопросов, которые затем будут заданы кандидату в ходе собеседования. Готовясь к собеседованию, специалисты отдела управления персоналом должны изучить

специальную литературу с рекомендациями, правилами эффективного собеседования.

12. В ходе собеседования не рекомендуется вести записи, однако небольшие пометки, замечания делать необходимо. С этой целью можно использовать оценочный лист собеседования, один из вариантов которого приведен в табл. 6.3. После окончания собеседования специалист по управлению персоналом может дать краткий комментарий его результатов и указать дату сообщения претенденту о принятом решении.

13. Окончательное решение о приеме кандидата на работу в данную организацию или об отказе ему в этом должно быть принято в кратчайший срок руководителем организации по представлению отдела управления персоналом и непосредственного руководителя отбираемых работников на основании анализа и сопоставления всех представленных ими документов, результатов собеседования, с одной стороны, и требований к работнику по конкретной должности - с другой.

Личные данные

1. Ф.И.О.
2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение

Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?
обычная средняя школа
специальная школа
Укажите специализацию
ПТУ / Техникум

2. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный момент

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент

3. Уровень работы на компьютере
4. Какими языками Вы владеете?
Английский свободно хорошо удовлетвор.
Немецкий свободно хорошо удовлетвор.
Французский свободно хорошо удовлетвор.
5. Есть ли у Вас водительские права?

Сведения о работе

1. В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления. Год ухода

2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете / работали:
Деньги Для интеллектуального развития
Для получения опыта Карьера

Другое_____

3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы Продажи

Маркетинг Кадры

Консалтинг Производство

Научные исследования Реклама

Еще не определился/Не имеет значения

4. Какой тип организации Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?

Российская фирма с небольшим штатом

Крупное российское предприятие с большим штатом

Совместное предприятие с небольшим штатом

Совместное предприятие с большим штатом

Иностранная фирма с большим штатом

Не имеет значения

5. Ожидаемая величина заработной платы

6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации?

Хорошая зарплата

Имидж

Рекомендации друзей

Высокое качество продукции/услуг

Привлекательная область деятельности

Другое_____

7. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации о наличии вакансии:

Самостоятельно

При помощи родственников

Через службы занятости

При помощи друзей

Через объявление

На Дне карьеры

Другое_____

8. Подпись, дата

Рис. 5.1. Анкета кандидата на вакантную должность

Организация Должность

Фамилия .....

Имя.....

Отчество .....

Год рождения.....

Пол..... Национальность.....Гражданство.....

Адрес .....

Место работы .....

Должность.....

Специализация .....

Образование..... Учебное заведение .....

Специальность по образованию .....

Иностранный язык - степень владения.....

Телефоны: служ.....дом.....

Дополнительные сведения .....

Ф.И.О. Дата Подпись

Рис. 5.2. Образец карточки, используемой при телефонном отборе

Кому_____
___
Адрес_____
__
Приглашение на собеседование по вопросу найма кандидата на вакантную должность

Уважаемый_____!
(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

Мы будем проводить собеседование с рядом кандидатов на следующей неделе и хотели бы встретиться с Вами в 17.00, во вторник 15 апреля для обсуждения прилагаемого описания работы и возможности Вашей работы на данной должности.

Собеседование будет проходить по адресу: _____

Вам следует подойти к сотруднику при входе и сообщить Ф.И.О. Прилагаем карту, показывающую, как быстрее добраться от станции метро_____ (платформы_____) до нашего здания. Собеседование, вероятно, продлится около часа.

Если предложенное время или дата неудобны для Вас, пожалуйста, дайте мне знать сразу же, чтобы мы могли установить другое время.

Буду Вам признателен, если Вы в любом случае сообщите о своем решении.

Дата

тел. _____ Искренне Ваш_____

Ф.И.О., должность

Рис. 5.3. Пример приглашения

Таблица 5.2

СИСТЕМА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПРЕТЕНДЕНТОВ (СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА)

	Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
		Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификационное тестирование	Психологическое тестирование	Собеседование	Оценочные деловые игры
1.	Интеллект				++	+	++
2.	Эрудиция	+		++			+
3.	Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4.	Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5.	Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6.	Личностные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+

7.	Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8.	Внешний вид и манеры					++	
9.	Мотивация					++	

\+ - рекомендуемый метод;
++ - наиболее эффективное использование метода.

Таблица 5.3

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Параметры	Оценка (соответствие) -1 2 3 4 5+	Комментарий
1. Физический облик Внешний вид Здоровье Речь Манеры Динамизм		
2. Достижения Образование Иностранные языки Квалификация Опыт работы Карьера		
3. Интеллект Ум Память Сообразительность Логика		
4. Специальные способности		
5. Интересы Хобби		
6. Черты характера Общительность Лидерство Уверенность Самоконтроль		
7. Управляемость		
8. Мотивация		
9. Бытовые условия		

Ролевая игра «Проведение интервью»

Цель игры – исходя из особенностей предприятия, подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения конкретной вакантной должности путем проведения собеседования.

1. Определить число участников ролевой игры
2. Собеседование может быть групповым и индивидуальным.

Исходя из этого формируются группы или пары участников ролевой игры.

3. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму.
4. Определить вакантную должность и требования к ней.
5. Определить технику проведения интервью (возможно комбинирование

различных техник)

6. Определение круга задаваемых вопросов или ситуаций
7. Проведение собеседования.
7. Подготовить вопросы для команд конкурентов.
8. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам ра-боты команд конкурентов по форме табл. 3.
9. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

Выступление студентов с докладами на тему: «Примеры кейсов (ситуационных задач) для различных должностей.

По окончании выступления – групповая дискуссия.

Выступление с эссе и докладами

на темы: «Специфика вербального и невербального поведения на интервью», «Роль и значение отдельных поз и жестов человека».

Просмотр и обсуждение видеоматериалов по подбору персонала

Case- stady

Кейс 1

ОАО «Жень-Шень» - авторитетная фармацевтическая компания, идущая в ногу со временем и постоянно внедряющая передовые технологии. Вот уже более 10 лет она лидирует в списке фармкомпаний Большого Леса. Тяжеловато было начинать после раскола Великого Леса на Большой, Малый, Дальний, Болотистый и другие. Но ничего, выстояли, коллектив сохранили, молодежь подготовили – настоящая боевая смена! И теперь в лидерах!

Действующие лица:

Великий Лев – Генеральный директор и главный акционер компании «Жень-Шень»

Мудрый Барсук – начальник производства. Правая рука Генерального. Все 10 лет вместе!

Шустрая Белка – начальник лаборатории перспективных исследований. Всего два года в должности, а уже пять новых препаратов довела до серийного производства.

Хитрый Лис – начальник отдела продаж. Находчив, изобретателен. Только благодаря этим качествам планы продаж и выполняются!

Добрый Медведь – начальник отдела закупок, бывший начальник отдела продаж.

Трескучая Сорока – диктор местного телевидения. Славится умением рассуждать о неизвестном и доказывать недоказуемое.

Енот Полоскун – начальник отдела по работе с персоналом. Скрупулезен и тщателен в работе. Великий Лев ценит это, не взирая на конфликтность и неуемный темперамент Енота.

Вот уже несколько месяцев совещания у Великого Льва проходят «со скрипом». Каждый начальник считает своим долгом плеснуть масла в огонь. И главная тема – нет нормального персонала.

- Измельчали звери! Никому доверия нет! Глаз да глаз нужен! – жаловался в очередной раз Хитрый Лис. – Продавать некому! Сидят пять старых Хомяков на своих клиентах, целыми днями в домино режутся да ждут, когда кто из постоянных покупателей позвонит. А сделаешь кому замечание, - обижаются. Говорят, мы же план выполняем, и зарплату нам все равно не повысят, чего напрягаться?
- А как раньше было хорошо! – подхватил Добрый Медведь. Ведь этих Хомяков я на работу подбирал, так они целыми днями землю рыли, нарабатывая клиентскую базу. Телефонные счета «Лестелекому» с трудом оплачивали! Кстати, у меня в закупках та же

история. Ведь логистика – это захватывающее дело, как детектив. А мои Тюлени (дал же Бог подчиненных!) лежат на должности в прямом и переносном смысле. А ведь еще три года назад, я слышал, они считались лучшими специалистами в своей области, призы и премии получали!

- На производстве не лучше, - заявил Мудрый Барсук. – Пять лет назад, когда подготовленных кадров не хватало, мы набрали молодых Зайчих, выпускниц Травкиной Академии, предполагая, что вырастим из них классных специалистов. А те через год-другой замуж повыскакивали, и каждые три месяца - в декретный отпуск. А травы лекарственные кто за них собирать будет, мы с Ежом? Что-то, мне кажется, здесь отдел персонала не додумал.
- Вот, и крайний объявился! – поднялся со своего места Енот Полоскун. Как с управлением не справляемся – это кадры виноваты! А кто из вас за последнее время мне нормальную заявку на подбор персонала подал?
- Я! – подскочила Белка. – Все четко указала: что кандидат должен знать, что уметь, каким опытом обладать, вплоть до знания обезьяньего языка (мы тут с Африкой связи налаживаем).
- Да, действительно, - поддержал Енот. – Мы строго по этой заявке и нашли специалиста. Утконос, кажется, его фамилия? Редкий специалист, случайно к нам из Австралии занесло. И как работает? – обратился Енот к Белке.
- Отличник! Чувствуется заграничная школа! Наши все с него пример берут!
- Ну вот, значит не в кадрах дело, мы за свою работу отвечаем, - обиженно продолжал Енот. Давайте лучше подумаем, в чем тут дело, и что надо исправлять,
- Минуточку, - прервал всех Лев. – Сейчас по телику важное сообщение должно быть, кстати, по поводу кадровых проблем. Предлагаю прерваться и посмотреть. Там и про нас будет.

Не дожидаясь согласия присутствующих, Лев встал и включил телевизор. А там уже во всю тарахтела Трескучая Сорока, самая популярная журналистка «Лес-ТВ».

- Посмотрите, что происходит, уважаемые телезрители, - заливалась Сорока. – Скоро на наших предприятиях некому будет работать! Рождаемость в Лесу падает! Звери разбегаются, кто куда. В один только Болотистый Лес за последний год 16 стай Диких Кабанов перебежали. Там что, медом намазано? Нет! Просто желудей там больше. А кто нам мешает дубов насадить? И желудей будет вдоволь, и Кабаны никуда уходить не станут. А стране от этого одна прибыль: ну кто лучше Кабанов умеет землю вспахивать? А что делается в деревообрабатывающей промышленности? Да профессионально подготовленных Бобров нынче днем с огнем не найти! Все на заработки в ближнее и дальнее зарубежье рванули, и там европлотины строят за СКВ. Туда и семьи свои перевозят – на ПМЖ. А сейчас мы в гостях у одного из лидеров отечественного бизнеса, фармкомпании «Жень-Шень». И раз уж тема нашего разговора сегодня – кадры, то и поговорить мы решили с директором отдела персонала компании господином Енотом Полоскуном. Скажите, уважаемый Енот, как бы Вы с профессиональной точки зрения очертили кадровые проблемы сегодняшнего дня?
- О, меня показывают, - встрепенулся Енот.
- Кадровая проблема – это проблема системная, - начал Енот из телевизора. – Здесь и слабая подготовка специалистов в ВУЗах, и устаревшие методы отбора персонала на предприятиях. Сегодня мы чувствуем нехватку методик оценки персонала. Ежегодные аттестации превратились в формальные процедуры, отписки, не имеющие ни воспитательного, ни стимулирующего значения. И вот еще что важно, - продолжал Енот, - в связи с дефицитом квалифицированного персонала, о котором вы сейчас говорили, произошли революционные изменения на рынке труда. Теперь не предприятие ищет

классный персонал, а классные специалисты подбирают под себя подходящее предприятие, как правило, по принципу: «Где условия лучше». А создать такие условия – это тоже проблема. Вот мы и попали в замкнутый круг: Чтобы создать хорошие условия, нужны солидные деньги. Солидные деньги способны заработать высоко профессиональные специалисты. А туда, где денег платят мало, хорошие специалисты не идут.

- А как же вы выходите из положения? Как вам в такой сложной ситуации удается оставаться в лидерах? – с ноткой сопереживания в голосе стрекотала Сорока.
- Сегодня мы делаем ставку на выдающихся специалистов, которых назначаем на ключевые посты, и конечно изыскиваем средства, чтобы создать для них достойные условия. Но таких спецов единицы, и мы понимаем, что возможности их ограничены – в одиночку каждый из них горы не свернет. Требуются сотни и тысячи инициативных и творческих голов, профессиональных рабочих лап и крыльев, а также нужны современные технологии, сокращающие применение ручного труда. Этим мы сейчас и заняты. Но ключ, как мне представляется, находится в системе отбора специалистов.
- Спасибо, господин Полоскун! Напомню нашим телезрителям, что моим собеседником был руководитель отдела персонала акционерного общества «Жень-Шень» Енот Полоскун. На этом мы заканчиваем передачу. Но проблема остается, и решать ее нам! С вами была Трескучая Сорока. До новых встреч в эфире!
- Енот, ты, похоже, что-то знаешь, и молчишь! – сдержано зарычал Лев.
- Конечно знаю, и вы все это знаете: управление персоналом – это задача не только отдела персонала, а и каждого руководителя в отдельности. Кроме того, управление персоналом – это система, включающая в себя четыре основных элемента. Первый – подбор и расстановка кадров, второй – систематическая оценка персонала, третий – обучение и развитие, четвертый – мотивация и стимулирование. При определенных условиях эта система способна работать, как саморегулирующийся вечный двигатель. А вот что это за условия – стоит подумать нам всем. Лучше нас и вместо нас этого не сделает никто! – завершил свою пламенную речь Полоскун.
- Что ж, - уже снисходительно произнес Великий, - в таком случае, есть смысл обратиться к собственному лучшему опыту. Вот у Шустрой Белки с Утконосом ведь все получилось, как надо! С изучения этого успеха, пожалуй, и начнем. Сейчас все по местам, а завтра в 9.30 жду вас с конкретными предложениями.

Вопросы:
1. Что полезного можно вынести из опыта Шустрой Белки?
2. С какими предложениями вы пришли бы на совещание к Великому Льву завтра?

Кейс 2

Для руководителя отдела или структурного подразделения:

В Вашем отделе есть незаменимый работник, талантливый, первоклассный специалист в своем деле, он сам об этом знает и этим пользуется. Может опаздывать на работу или вовсе пропасть на несколько дней, не оставив никакой информации о своем местонахождении. В результате работа отдела парализована. Как Вам, как руководителю найти управу на строптивого работника, если специалист он действительно уникальный?

Кейс 3

Два сотрудника в Вашем отделе выполняют одинаковый объем работ, но получают разную заработную плату. Недовольство работника, получающего меньше, растет. Как наладить эффективную работу отдела?

Кейс 4

Ведущие специалисты Вашего подразделения получили возможность пройти курсы повышения квалификации. После чего в целях повышения карьерного роста начали подыскивать себе новое место работы. Как руководителю мотивировать работников остаться в компании?

Кейс 5

«ЛИЧНАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ»

В компании «Элегия» произошло сокращение персонала. Александр Васильев, ме-неджер по работе с клиентами, оказался среди тех, кого руководитель решил не увольнять.

С одной стороны, Александр был очень горд, что его работу оценили по достоинству, признали его профессионализм. С другой – реорганизация компании не прибавила ему энтузиазма. Молодой человек боялся совершить какую-нибудь ошибку и тем самым навлечь на себя гнев начальства. А возможность ошибиться была вполне вероятной. Прежде Александр занимался только поиском клиентов, а теперь ему поручили еще и оформление всех документов по сделке.

Поначалу Александр надеялся, что сам разберется в этом ворохе бумаг. В дальнейшем же он понял, что там не все так просто, как кажется на первый взгляд. В результате молодой человек запустил новое для себя направление работы, количество проблем увеличивалось, как снежный ком. Александр не знал, как их решить, но признаваться в своей некомпетентности не хотел. Молодой человек приуныл, продолжал работать, но уже далеко не с тем энтузиазмом, как прежде.

Так как компания была небольшая, всеми кадровыми вопросами в ней занимался сам руководитель. Он заметил перемены в настроении сотрудника, которого считал перспективным, и решил разобраться в ситуации.

Как вы считаете, что в этом случае должен предпринять руководитель Александра?

Будут оцениваться решения, учитывающие ситуацию в компании, оригинальность предлагаемого руководителю варианта действий.

Кейс 6 «Ценностные ориентации при выборе работы»

Описание ситуации

Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по направлению подготовки «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов.

Постановка задачи

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (табл. 5.4).

Таблица 5.4

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ

Ценностные ориентации	Ранг
1 Хорошо зарабатывать	
2 Получать отпуск в удобное время	
3 Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
4 Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5 Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6 Повышать свое профессиональное мастерство	
7 Наиболее полно использовать способности и умения	
8 Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	

9 Активно участвовать в управлении производством	
10 Иметь надежное рабочее место	
11 Власть и влияние (право принимать решения)	
12 Продвижение по службе	
13 Соответствие интересов на работе и вне ее	
14 Общение с интересными, эрудированными коллегами	
15 Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
16 Иметь хорошее обеспечение в старости	

Кейс 7 «Составление резюме»

Описание ситуации и постановка задачи

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Необходимо составить резюме.

Методические указания

Резюме - информация о себе, представляемая кандидатом работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Приведем примерную форму резюме.

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование в обратном хронологическом порядке	20xx - 20xx гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы в обратном хронологическом порядке	20xx - 20xx гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

Деловая игра «Оценка кандидата для выдвижения на вакантную должность»

Описание деловой игры

В крупной производственной организации заместитель генерального директора по персоналу в ближайшие месяцы уходит на пенсию. На его место претендуют два кандидата: начальник отдела кадров и начальник сборочного цеха этой же организации.

Постановка задачи

Необходимо подобрать из двух кандидатов одного на замещение вакантной должности генерального директора.

Методические указания

При подборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста

используется специальная методика, которая учитывает систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Общественно-гражданская зрелость.
2. Отношение к труду.
3. Уровень знаний и опыт работы.
4. Организаторские способности.
5. Умение работать с людьми.
6. Умение работать с документами и информацией.
7. Умение своевременно принимать и реализовывать решения.
8. Способность увидеть и поддержать передовое.
9. Морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике; быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе на руководящей должности).

Четвертая группа: умение организовать систему управления; умение организовывать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создать сплоченный коллектив; умение подбирать, расставлять и закреплять кадры.

Шестая группа: умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; способность четко формулировать поручения, давать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа: умение своевременно принимать решения; способность обеспечивать контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены; умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа: умение видеть новое; способность распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

Девятая группа: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаяние; скромность; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые наиболее важны для конкретной должности, и к ним добавляются специфические качества, которыми должен обладать претендент на конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, необходимые для данной должности, которыми

владеет претендент и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После проведения такой работы мы будем располагать десятками качеств, сформированных в девять групп, приведенных выше. Для этого создается группа экспертов из 5-10 человек. В нее целесообразно включить руководителя подразделения организации, в котором появилась вакансия, 1 -2 опытных работников этого подразделения, руководителей и работников подразделений, связанных с данным подразделением по работе, работника кадровой службы, специалиста по управлению персоналом.

Каждый из экспертов строит матрицы попарных сравнений и ранжирует подобранные качества. Затем строится сводная матрица попарных сравнений этих качеств, в которую включаются мнения всех экспертов. В результате специальной обработки качеств при помощи данной матрицы остаются те качества, которые имеют первостепенную важность для конкретной вакантной должности (идеальные качества).

После этого экспертами проводится работа по определению наличия этих качеств у кандидатов на вакантную должность и степени обладания ими каждым кандидатом (в баллах).

Каждый кандидат заполняет матрицу попарных сравнений качеств по своей персоне. Причем в матрицы включаются только те качества, которыми он (с его точки зрения) обладает на 50% и выше. То же самое делают эксперты, знающие претендента. Количество экспертов не ограничивается. В качестве эксперта выступает также работник кадровой службы, проводивший собеседование с кандидатом, одной из целей которого являлось определение степени обладания претендентом необходимыми для работы на вакантной должности качествами. Строится сводная матрица попарных сравнений, в которую включается мнение всех экспертов (включая и самого претендента). После обработки данных сводной матрицы остаются те качества, которыми обладает кандидат в наибольшей степени. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

Наложение реальных качеств претендента на идеальные качества осуществляется при помощи специальной таблицы, где степень обладания кандидатами теми или иными качествами и идеальные качества представлены в баллах.

Описание хода деловой игры

Преподаватель предлагает участникам игры отобрать 10 качеств, которыми в наибольшей степени должен обладать кандидат на должность заместителя генерального директора по персоналу. Эти 10 качеств должны охватывать все девять групп. Значит, из каждой группы следует отобрать по одному качеству и еше дополнительно одно качество из какой-либо группы.

Отбор качеств производится простым голосованием всех участников. Затем каждый участник строит матрицу попарных сравнений отобранных качеств. Пример построения такой матрицы показан в табл. 5.6.

Таблица 5.6

МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ (ЭКСПЕРТ № 1)

№ п/п	Номер качества / Наименование качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сумма в баллах
1	Способность подчинять личные интересы общественным	-	1	0	0	0	2	1	2	1	2	9
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	1	-	2	0	0	2	1	1	2	1	10

3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	2	0	-	0	1	2	0	1	1	1	8
4	Владение передовыми методами руководства	2	2	2	-	1	2	1	1	2	2	15
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	2	2	1	1	-	2	1	2	1	2	14
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	1	1	2	1	1	1	-	1	1	2	11
8	Умение видеть новое	0	1	1	1	0	2	1	-	0	2	8
9	Общительность	1	0	1	0	1	1	1	2	-	2	9
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	0	1	1	0	0	1	0	0	0	-	3

Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу приведена в табл. 6.7. Допустим, что в деловой игре заняты 7 участников.

Таблица 5.7

СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ

№ п/п	Номер эксперта Наименование качества	Значение в баллах							Среднее арифметическое значение в баллах	Ранг качества
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Способность подчинять личные интересы общественным	9	10	8	11	12	13	7	10,0	4
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	8	10	9	11	8	6	12	9,1	5
4	Владение передовыми методами руководства	15	13	14	12	15	17	11	13,9	1
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	14	12	13	11	13	11	16	12,9	2
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	3	5	4	6	4	6		4,7	9
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3
8	Умение видеть новое	8	9	10	7	6	5	-	7,5	8
9	Общительность	9	7	8	9	11	6	12	8,9	7
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	3	5	4	3	-	6	-	4,2	10

Из табл. 6.7 видно, что качества № 6 (умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения - 4,7 балла) и № 10 (опрятность и аккуратность внешнего вида - 4,2 балла) не имеют существенного значения для данной вакантной должности, так как отношения 13,9/4,7 и 13,9/4,2 > 2*. Зато оставшиеся восемь качеств являются идеальными для нашей вакантной должности. Далее определяется степень обладания кандидатами на вакантную должность этими идеальными качествами. Строятся такие же матрицы для каждого из кандидатов, и результаты заносятся в специальную таблицу (табл. 6.8).

В табл. 6.8 в скобках указаны отклонения реальных качеств претендентов от идеальных. Сумма отклонений у начальника отдела кадров составляет -0,9 балла, а у начальника сборочного цеха результат - 1,3 балла. Начальник отдела кадров в наибольшей

степени обладает идеальными качествами, и поэтому он рекомендуется экспертной комиссией на должность заместителя генерального директора по персоналу организации.

Таблица 5.8

СРАВНЕНИЕ РЕАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ С ИДЕАЛЬНЫМИ КАЧЕСТВАМИ

№ п/п	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах	
			начальник отдела кадров	начальник сборочного цеха
1	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)
4	Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	12,9	12.2 (-0,7)	12,3 (-0,6)
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11,0	12,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)
8	Умение видеть новое	7,5	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,1)
9	Общительность	8,9	9,3 (+0,4) (-0,9)	9,2 (+0,3) (-1,3)

* Отношение максимального среднеарифметического значения (качество № 4 - 13,9 балла) в баллах к среднеарифметическому значению данного качества (см. табл. 6.7).

Практическое занятие 9

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, решение ситуационных задач, решение тестовых заданий, решение case-stady

Тема и содержание занятия: Адаптация человеческих ресурсов

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об адаптации и оценке персонала

Содержание: Понятие профессиональной ориентации. Цель профориентации. Адаптация персонала. Трудовая адаптация.. Виды адаптации и их характеристика. Этапы процесса адаптации. Общая и специализированная программа адаптации. Условия, влияющие на успешную адаптацию. Особенности адаптации при внедрении нововведений. Инструментарий управления адаптацией. Обзор современных зарубежных методик адаптации: Secondment, Buddying, E-learning и (дистанционное обучение) или blended learning (смешанное обучение). Система (институт) наставничества. Job Shadowing и направления применения данного метода. Оценка эффективности процесса адаптации.

Типология российских компаний по отношению к процессу адаптации.

Практические навыки: навыки закрепления знаний в области организации и технологии проведения адаптации человеческих ресурсов

Продолжительность занятия – 4 часа/ 2 часа/0,5 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте характеристику ролевой структуры коллектива.
2. Что такое профессиональная ориентация, ее основные цели и задачи?
3. Раскройте сущность и основные этапы трудовой адаптации персонал?
4. Приведите классификацию видов трудовой адаптации?
5. Назовите цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала?
6. Что понимается под адаптацией персонала?
7. Дайте характеристику основным видам адаптации.
8. Какие условия оказывают положительное влияние на адаптацию?
9. Какова роль наставничества в организации адаптации?
10. Перечислите известные Вам зарубежные технологии адаптации персонала.
11. С помощью каких инструментов можно оценить эффективность процедуры адаптации?
12. Охарактеризуйте типологию российских компаний по отношению к адаптации.

Задание 1. Разработка программы адаптации ключевой должности предприятия.
Задание 2. Анализ типичных ошибок современных предприятий при организации системы адаптации.
По окончании заданий предусмотрены групповые дискуссии.
Выступления студентов с докладами и эссе на тему: Обзор современных зарубежных методик адаптации:
- Secondment,
- Buddying,
- E-learning и (дистанционное обучение);
- blended learning (смешанное обучение);
- Job Shadowing.

Кейс 1 "Проблема поколений"

Ситуация: Иван Васильевич молодой специалист (ему всего 26) на крупном промышленном предприятии. Он пришел на предприятие обычным менеджером, но проявил себя как высококвалифицированный специалист со способностью к стратегическому мышлению и организаторскими задатками. И через некоторое время его повысили до руководителя. В его подчинении оказались люди в возрасте 45 – 65 лет, которые проработали на этом предприятии не один десяток лет. Это мужчины старой закалки, инженеры, трудяги.

Поскольку наш Иван амбициозный молодой человек, его показатели стабильно растут. Но проблема в том, его не воспринимают как руководителя в силу его юного возраста. В результате Иван начинает злиться и дерзить, а сотрудники воспринимают это еще хуже и напряжение в отделе возрастает. А Иван не понимает, почему его не хотят слушать и выполнять его распоряжения. И вот с одной стороны Иван, который быстро принимает управленческие решения, использует современные методы в работе, показывает рост производительности, и совершенно не терпит нерасторопности. С другой стороны сотрудники отдела, неспособные настолько оперативно выполнять эти решения, но которые проработали на предприятии не один год, знают свое дело и требуют к себе более уважительного отношения.

Вопрос: Что делать генеральному директору в данной ситуации? Либо убирать Ивана, потому что ситуация в отделе начинает накаляться, но он может реально привести предприятие на другой уровень. Либо менять что-то в коллективе, но тогда можно потерять

специалистов, которые проработали много лет. Что должен сделать генеральный директор, чтобы не потерять ценные кадры и, чтобы работа в отделе стала слаженной и командной?

Кейс 2 «Новичок – помогаем в адаптации»

Олег В. был принят на работу в компанию «М…» в отдел, которым руководил Петр К. На прошлой работе у Олега был авторитарный руководитель, который всегда стремился быть в курсе всех дел в отделе, и любое действие должно было быть с ним согласовано. Поэтому с первых дней работы Олег повел себя очень активно, старался произвести впечатление на коллег и, особенно, на своего непосредственного руководителя. Он постоянно приставал к Петру с расспросами. Без его согласия он не мог принять ни одно решение.

У Петра был другой стиль руководства, он целиком полагался на квалификацию своих подчиненных и доверял им решать вопросы самостоятельно. Поэтому через какое-то время он стал злиться на постоянные вопросы Олега и однажды в повышенном тоне выразил свое недовольство. Когда же Олег попытался проявить инициативу и предложил новое решение поставленной задачи, Петр лишь отмахнулся, сказав: «Мы так не делаем…». Олег был обижен подобным отношением и написал заявление об уходе. Петр удивился и, обсудив эту ситуацию с Олегом, убедил его не спешить с увольнением.

По его мнению, необходимо возникшую проблему решать совместными усилиями. Для этого он обратился к Светлане Е., менеджеру по персоналу, и попросил помочь выяснить и устранить причину недопонимания, которое возникло между руководителем и подчиненным. Как поступить Светлане в данной ситуации?

Задание

Помогите Светлане принять правильное решение. То есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

1. Что необходимо предпринять, чтобы адаптация Олега в коллективе и к стилю руководства Петра прошла успешно?
2. Какие рекомендации можно дать Петру относительно его поведения, как руководителя?
3. Как можно устранить возникшее недопонимание между руководителем и подчиненным?

Кейс 3 «В коллектив пришел новичок»

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут 10 он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне? – спросил тот.– Через 10 минут планерка, подходи к этому времени»,– и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый.

Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то, уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку». Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу.

Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегаю, после потолкуем, что к чему.
Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.
– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай.– И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком, периодически спрашивая: «Ясно? Понятно?»
– Ковшов робко поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да мастер уже его и не услышал бы.
Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец.
Хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся задело.
Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума.
Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, обед закончился.
В 1б ч. Ковшов собрался сдавать работу (он как подросток работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, проверил сделанную работу, похвалил и тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня день ненормированный». У Ковшова было много вопросов: сколько заработал, какая работа будет завтра,– но докучать этими мелкими делами, отрывать мастера от более важных он не решился, тем более что тот уже был далеко, а все рабочие разошлись. Больше ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросами домой. А что будет завтра?

Вопросы:

1. Проанализировать поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дать психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определить необходимое и целесообразное поведение и действия мастера в анализируемой производственной ситуации.

Кейс 3 «Системы адаптации компании «Эрнст энд Янг»

Компания «Эрнст энд Янг» входит в «большую пятерку» компаний, оказывающих профессиональные услуги в области аудита, налогов, управленческого и финансового менеджмента наряду с фирмами «Артур Андерсен», «Делойт энд Туш», «Прайс Уотерхаус энд Купере», KPMG.
Структура компании. Все отделы компании можно разделить на две категории: отделы, работающие непосредственно с клиентами (отдел аудита, налоговый отдел, отдел корпоративных финансов), и отделы поддержки (финансовый и маркетинговый отделы,

отдел информационных технологий, отдел кадров и профессиональной подготовки, отдел по управлению интеллектуальными ресурсами).

Отделы, работающие непосредственное клиентами, придерживаются
жесткой иерархической структуры: партнер; менеджер; старший специалист; консультант или эксперт; младший консультант или эксперт.

Эта структура характерна для всех офисов «Эрнст энд Янг», в какой бы стране мира они ни находились.

Политика компании. Компания ориентируется на развитией «выращивание» собственных кадров. Набор новых сотрудников производится только на начальные позиции {staff) – из числа выпускников финансовых вузов (МГУ, ГУУ, Финансовая академия), имеющих определенный объем специальных знаний и высокий уровень знания английского языка. Компания не рассчитывает на людей с опытом, а стремится привить сотрудникам необходимые для работы навыки в процессе работы и обучения.

Набор выпускников вузов осуществляется дважды в год. Первый набор происходит в декабре-январе, когда принять участие в конкурсе приглашаются студенты 4–5-х курсов. До этого в течение осеннего семестра в ведущих московских экономических вузах сотрудники «Эрнст энд Янг» читают курс лекций по западному бухгалтерскому учету, параллельно с этим
компания принимает участие во всевозможных «днях карьеры», «открытых
дверей», работает «горячая линия» в Интернете.

Все резюме просматриваются, лучшим кандидатам и выпускникам тех курсов, которые читаются сотрудниками компании в вузах, предлагают в офисе компании сдать письменный экзамен по российскому и западному бухгалтерскому учету и английскому языку. Для сдачи экзамена и собеседования с сотрудниками кадровой службы приглашаются около 30 студен
тов. В ходе интервью оцениваются навыки работы в команде, соответствие корпоративной культуре компании. Основной метод оценки – предложение кандидату рабочих или жизненных ситуаций, на которые он так или иначе должен отреагировать, объяснить свое возможное поведение. Психологическое тестирование в «Эрнст энд Янг» не используется. По итогам экзамена и собеседования выбираются лучшие кандидаты, которые приглашаются на встречу с менеджерами; кандидаты, наиболее успешно прошедшие эти интервью, приглашаются на интервью с партнерами. Таковы этапы отбора на практику в компании «Эрнст энд Янг». На практику в московский офис компании ежегодно приглашаются 5-6 человек и по 1–2 человека в офисы, расположенные в странах СНГ: практика проходит в самый разгар бизнес-сезона, и компании необходима рабочая сила; студентам, в свою очередь, нужно пройти практику для завершения обучения в институте. Продолжительность работы в качестве практиканта продолжается три месяца, после чего студенты уходят на защиту диплома. Хорошо зарекомендовавшим себя студентам компания предлагает постоянную работу с начала нового бизнес-сезона с предварительным обучением по адаптационной программе. В июне проводится дополнительный набор. Сотрудники кадровой службы снова просматривают резюме студентов из тех же источников. Однако эти кандидаты не проходят практику.

Причина двухэтапного набора в том, что оба метода оценки потенциала кандидатов (прохождение практики в компании и анализ результатов защищенных дипломов) позволяют выбрать лучших.

Ни один сотрудник компании не может «перепрыгнуть» через ступеньку иерархической лестницы. Для продвижения на следующий уровень необходимо соблюдение ряда условий:

1) время работы на предыдущей позиции: необходимо проработать не менее 1 года для перехода с первой на вторую ступень, еще 1 год требуется для того, чтобы стать старшим

специалистом. Чтобы набрать необходимый опыт и знания для руководства проектами, потребуется 3–4 года, по истечении этого периода старший специалист, продемонстрировавший хороие результаты работы, переходит на менеджерскую позицию. Проработав 6 лет, менеджер становится партнером. Пребывание на этой позиции во времени не ограничено;
2) пройденное обязательное для этой позиции обучение;
3) результаты годовой оценки.

Система адаптации.

В компании существует несколько типов программ адаптации новых сотрудников, рассчитанных на разные их категории:
• на выпускников вузов; это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой;
• на сотрудников, которые уже имеют опыт работы в других компаниях; они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции;
• на иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами «Эрнст энд Янг».
Программа адаптации для выпускников вузов обладает рядом характерных особенностей.
Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками «Эрнст энд Янг». Через 3–4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3–4 дня. Его можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета и обучение основным сведениям об «Эрнст энд Янг».
После окончания летнего набора происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы. Новые сотрудники выезжают в дом отдыха и обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой оказались наиболее сложными для них.
Основной акцент в культурной и развлекательной программе делается на мероприятиях, направленных на развитие навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.
По истечении двух месяцев, во время которых сотрудники имеют возможность принять решение о продолжении сотрудничества с «Эрнст энд Янг», они снова выезжают в дом отдыха. Одна неделя полностью посвящена ориентации: сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.
Сотрудники, которые уже имеют опыт работы в других компаниях, проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративной культуре, миссии фирмы, стратегии развития, обязанностях функциональных подразделений и людях, которые их возглавляют, вопросах конфиденциальности. Представители каждого отдела обязательно знакомят новых сотрудников с деятельностью подразделений.
Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры.
Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3–4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают

ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

Наставничество. С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу над конкретным проектом, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество – это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответствен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджерами-консультантами становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов. Наставничество касается следующих вопросов: личное и профессиональное развитие; вопросы и проблемы, связанные с работой; вопросы, связанные с менеджментом; вопросы, связанные с компанией.

Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает результативность программ развития человеческих ресурсов и позволяет объективно и всесторонне оценить всех сотрудников компании. Для того чтобы избежать необъективности оценки, консультирующие менеджеры могут меняться; кроме того, обязательным является второй уровень оценки, когда ее результат визирует руководитель, стоящий на иерархической лестнице несколько выше, чем менеджер-наставник.

Дважды в год происходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения (безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика).

Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста, обязательно становится наставником.

Все наставники заинтересованы в том, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, на котором рассматривается, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, и т. д.

Со временем наставником может стать другой менеджер-консультант, который должен находиться на более высокой иерархической ступени.

Вопросы:

1. В чем особенности адаптации сотрудников в данной организации?
2. Какие мероприятия по адаптации являются традиционными?
3. На какие аспекты адаптации (профессиональный, социально-психологический, организационный, экономический, психофизиологический) направлена существующая программа?

Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях

Практическое занятие 10

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами

Тема и содержание занятия: Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретические знаний в области современных тенденций в управлении человеческими ресурсами

Содержание: Современные тенденции в найме, адаптации, обучении и оценке персонала предприятий.

. Взаимоотношение работодателя и кандидата на рынке труда: современный взгляд. Современный обзор рынка труда

Практические навыки: навыки закрепления знаний о современных тенденциях в управлении человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа/1 час/ 0,5 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте сущность лизинга персонала
2. Приведите отличительные особенности аутстаффинга и аутсорсинга?
3. В каких областях находят применение данные технологии на предприятиях. Приведите примеры
4. Охарактеризуйте сущность аутплейсмента.
5. Приведите примеры реализации технологии аутплейсмента в современной практике управления
6. Дайте характеристику современным трендам во взаимоотношениях работодателя и соискателя. Какие проблемы имеют место в современном обществе?
7. Охарактеризуйте особенности поколения «Y» и как работодатель должен выстраивать отношения с этим поколением.
8. Как осуществляется управление с удаленными сотрудниками?
9. Охарактеризуйте современные технологии мотивации сотрудников

Выступления с эссе и докладами на темы:

- Управление талантами;
- Отличительные особенности управления талантами от управления кадровым резервом;
- Поколение«Y»: современный взгляд на управление;
- Аудит и контроллинг персонала предприятий

Практическое занятие 11

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами, групповые дискуссии, ролевая игра

Тема и содержание занятия: Деловая оценка человеческих ресурсов

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о деловой оценке человеческих ресурсов

Содержание: Цели оценки человеческих ресурсов. Факторы, влияющие на оценку человеческих ресурсов.. Основные задачи, стоящие перед оценкой человеческих ресурсов. Оценка персонала по подходу Бизюковой. Учет затрат на содержание персонала.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о деловой оценке человеческих ресурсов

Продолжительность занятия – 4 часа / 2 часа/1 час.

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой оценка человеческих ресурсов в организации?

2. Охарактеризуйте три ключевые функции оценки человеческих ресурсов
3. Охарактеризуйте факторы, которые необходимо учитывать при проведении оценки человеческих ресурсов
4. В чем состоит основная задача оценки человеческих ресурсов?
5. Каким основным требованиям должна соответствовать информация о человеческих ресурсах?
6. Какие элементы входят в оценку человеческих ресурсов? Охарактеризуйте их
7. На какие группы классифицируются затраты на содержание человеческих ресурсов в организации?
8. Как исчисляются общие затраты на содержание человеческих ресурсов предприятия?

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Современный инструментарий оценки персонала - ключевые показатели эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators).
2. Современные методы оценки руководителей.
3. Использование результатов оценки для развития персонала в компании.
4. Оценка эффективности работы персонала
5. Оценка персонала в организации как научная проблема
6. Документы, регламентирующие оценку персонала на предприятии
7. Деловая оценка персонала
8. Оценка «360 градусов».
9. Ассесмент- Центр: состояние и перспективы развития в России
10. Российский стандарт «Центр Оценки»
11. Российская Федерация Оценки персонала
12. В чем заключается организация работы по аттестации персонала? Назовите основные этапы данной работы.
13. Какие виды оценки персонала Вам известны? Дайте характеристику их достоинствам и недостаткам.
14. В чем специфика проведения оценки руководящего состава? Какие методы оценки применяется к данной категории персонала?
15. . Какие методы применяются для оценки соответствия персонала требованиям корпоративной культуры?
16. Что представляет собой Ассессмент- Центр?
17. Какие оценочные процедуры используются в Ассессмент- Центре ?
18. Каковы основные достоинства и преимущества Ассессмент- Центра перед другими методами оценки работы персонала?
19. Перечислите факторы, влияющие на эффективность работы персонала. как со стороны самого персонала, так и со стороны организации.
20. Кто несет ответственность за проведение оценки?
21. Каковы критерии, используемые при оценке работы персонала?
22. . Какие подходы к валидизации критериев оценки Вам известны?
23. Каков основной недостаток метода парного сравнения?

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Место оценки рабочих результатов работников в системе управления человеческими ресурсами.
2. Подходы к разработке системы оценки человеческих ресурсов.
3. Специфика оценки индивидуальных особенностей работников
4. Валидность критериев оценки.
5. Методы оценки эффективности работы персонала.
6. Управление по целям как метод оценки человеческих ресурсов.
7. Ошибки оценивания и их преодоление
8. Сопротивление проведению оценки человеческих ресурсов и пути его преодоления.

Апробация тестовых методик в группе

1. **МЕТОДИКА Д. КЕЙРСИ** для определения социального типа личности (на базе теории MBTI).

МЕТОДИКА Д. КЕЙРСИ
для определения социального типа личности

Методика предназначена для определения особенностей темперамента, которые проявляются как типичные свойства человека.

Инструкция к оформлению ответов на опросник.
Вам предлагается два документа для работы: опросник и регистрационный бланк.
Опросник вы будете читать, а в регистрационном бланке будете оформлять свой ответ.
Опросник включает в себя 70 пронумерованных незаконченных предложений. Каждое предложение имеет два варианта продолжения, обозначенных буквами *а* и *б.*
Внимательно прочтите первое предложение и варианты его продолжения.
Выберете тот вариант предложения, который более всего отражает вашу позицию, убеждение. Найдите в регистрационном бланке порядковый номер этого предложения (номер 1).
Поставьте знак «+» («плюс») в клетке с буквенным обозначением, которое отражает выбранный вами вариант продолжения предложения.
Переходите быстро, подолгу не задумываясь над ответом, не пропуская предложений.

ОПРОСНИК

1. В компании (на вечеринке) вы:
а) общаетесь со многими, включая незнакомцев;
б) общаетесь с немногими – вашими знакомыми.
2. Вы человек скорее:
а) реалистичный, чем склонный теоретизировать;
б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.
3. Как по-вашему, что хуже:
а) «витать в облаках»;
б) придерживаться проторенной дорожки.
4. Вы более подвержены влиянию:
а) принципов, законов;
б) эмоций, чувств.
5. Вы более склонны:
а) убеждать;
б) затрагивать чувства.
6. Вы предпочитаете работать:
а) выполняя все точно в срок;
б) не связывая себя определенными сроками.
7. Вы склонны делать выбор:

а) довольно осторожно;
б) внезапно, импульсивно.

8. В компании (на вечеринке) вы:
а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.

9. Вас более привлекают:
а) здравомыслящие люди;
б) люди с богатым воображением.

10. Вам интереснее:
а) то, что происходит в действительности;
б) те события, которые могут произойти.

11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете:
а) требования закона, чем обстоятельства;
б) обстоятельства, чем требования закона.

12. Обращаясь к другим, вы склонны:
а) соблюдать формальности, этикет;
б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.

13. Вы человек скорее:
а) точный, пунктуальный;
б) неторопливый, медлительный.

14. Вас больше беспокоит необходимость:
а) оставлять дела незаконченными;
б) непременно доводить дело до конца.

15. В кругу знакомых вы, как правило:
а) в курсе происходящих там событий;
б) узнаете о новостях с опозданием.

16. Повседневные дела вам нравится делать:
а) общепринятым способом;
б) своим оригинальным способом.

17. Предпочитаете таких писателей, которые:
а) выражаются буквально, напрямую;
б) пользуются аналогиями, иносказаниями.

18. Что вас больше привлекает:
а) стройность мысли;
б) гармония человеческих отношений.

19. Вы чувствуете себя увереннее:
а) в логических умозаключения;
б) в практических оценках ситуаций.

20. Вы предпочитаете когда дела:
а) решены и устроены;
б) не решены и пока не улажены.

21. Как по-вашему, вы человек скорее:
а) серьезный, определенный;
б) беззаботный, беспечный.

22. При телефонных разговорах вы:
а) заранее не продумываете, что нужно сказать;
б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано.

23. Как вы считаете, факты:
а) важны сами по себе;
б) есть проявления общих закономерностей.

24. Фразеры, мечтатели обычно:
а) раздражают вас;
б) довольно симпатичны вам.

25. Вы чаще действуете как человек:
а) хладнокровный;
вспыльчивый, горячий.

26. Как по-вашему хуже быть:
а) несправедливым;
б) беспощадным.

27. Обычно вы предпочитаете действовать:
а) тщательно, оценив все возможности;
б) полагаясь на волю случая.

28. Вам приятнее:
а) покупать что-либо;
б) иметь возможность купить.

29. В компании вы, как правило:
а) первым заводите беседу;
б) ждете, когда с вами заговорят.

30. Здравый смысл:
а) редко ошибается;
б) часто попадает впросак.

31. Детям часто не хватает:
а) практичности;
б) воображения.

32. В принятии решений вы руководствуетесь скорее:
а) принятыми нормами;
б) своими чувствами, ощущениями.

33. Вы человек скорее:
а) твердый, чем мягкий;
б) мягкий, чем твердый.

34. Что, по-вашему, больше впечатляет:
а) умение методично организовывать;
б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.

35. Вы больше всего цените:
а) определенность, законченность;

б) открытость, многовариантность.

36. Новые и нестандартные отношения с людьми:

а) стимулируют, придают вам энергии;

б) утомляют вас.

37. Вы чаще действуете как:

а) человек практического склада;

б) человек оригинальный, необычный.

38. Вы более склонны:

а) находить пользу в отношениях с людьми;

б) понимать мысли и чувства других.

39. Что приносит вам больше удовольствия:

а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса.

б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.

40. Вы руководствуетесь более:

а) рассудком;

б) велениями сердца.

41. Вам удобнее выполнять работу:

а) по предварительной договоренности;

б) которая подвернулась случайно.

42. Вы обычно полагаетесь:

а) на организованность, порядок;

б) случайность, неожиданность.

43. Вы предпочитаете иметь:

а) много друзей на непродолжительный срок;

б) несколько старых друзей.

44. Вы руководствуетесь в большей степени:

а) фактами, обстоятельствами;

б) общими положениями, принципами.

45. Вас больше интересует:

а) производство и сбыт продукции;

б) проектирование и исследования.

46. Что вы скорее сочтете за комплимент:

а) «Вот очень логичный человек»;

б) «Вот тонко чувствующий человек».

47. Вы более цените в себе:

а) невозмутимость;

б) увлеченность.

48. Вы предпочитаете высказывать:

а) окончательные и определенные утверждения;

б) предварительные и неопределенные утверждения.

49. Вы лучше чувствуете себя:

а) после принятия решения;

б) до принятия решения.

50. Общаясь с незнакомым, вы:

а) легко завязываете продолжительные беседы;

б) не всегда находите общие темы в беседе.

51. Вы больше доверяете:

а) своему опыту;

б) своим предчувствиям.

52. Вы чувствуете себя человеком:

а) более практичным, чем изобретательным;

б) более изобретательным, чем практичным.

53. Кто заслуживает больше одобрения:

а) рассудительный, здравомыслящий человек;

б) человек, сильно переживающий.

54. Вы более склонны:

а) быть прямым и беспристрастным;

б) сочувствовать людям.

55. Что, по-вашему, предпочтительней:

а) удостовериться, сто все подготовлено и улажено;

б) предоставить событиям идти своим чередом.

56. Отношения между людьми должны строиться:

а) на предварительной договоренности;

б) в зависимости от обстоятельств.

57. Когда звонит телефон, вы:

а) торопитесь подойти первым;

б) надеетесь, что подойдет кто-то другой.

58. Что вы цените в себе больше:

а) развитое чувство реальности;

б) пылкое воображение.

59. Вы больше придаете значение:

а) тому, что сказано;

б) тому, как сказано.

60. Что выглядит большим заблуждением:

а) излишняя пылкость, горячность;

б) чрезмерная объективность;

61. Вы в основном считаете себя:

а) трезвым и практичным;

б) сердечным и отзывчивым.

62. Какие ситуации привлекают вас больше:

а) регламентированные и упорядоченные;
б) неупорядоченные и нерегламентированные.

63. Вы человек скорее:
а) педантичный, чем капризный;
б) капризный, чем педантичный.

64. Вы чаще склонны:
а) быть открытым, доступным людям;
б) быть сдержанным, скрытным.

65. В литературных произведениях вы предпочитаете:
а) буквальность, конкретность;
б) образность, переносный смысл.

66. Что для вас труднее:
а) находить общий язык с другими;
б) использовать других в своих интересах.

67. Чего бы вы себе больше пожелали:
а) ясности размышлений;
б) умения сочувствовать.

68. Что хуже:
а) быть неразборчивым, неприхотливым;
б) быть излишне привередливым.

69. Вы предпочитаете:
а) запланированные события;
б) незапланированные события.

70. Вы склонны поступать скорее:
а) обдуманно, чем импульсивно;
б) импульсивно, чем обдуманно.

Первичная обработка и оценка результатов

В колонке 1 найдите сумму знаков «+» («плюс») по варианту «а». Впишите полученное значение под вариантом «а». В этой же колонке найдите сумму знаков «+» («плюс») по варианту «б». Впишите полученное значение под вариантом «б».
Перенесите полученные данные в графу «Шкала». Полученные суммы различаются между собой на какую-то величину.
Переходите к обработке данных в следующих колонках с учетом особенностей дальнейшей обработки. С числами (суммами), вписанными в графу «Сумма», надо работать так:
Сложите попарно: а2 и а3; а4 и а5; а6 и а7; б2 и б3; б4 и б5; б6 и б7 и полученные значения впишите в соответствующие клетки графы «Шкала».
Из каждой пары полученных сумм выберите наибольшую. В графу «Итоговый результат» внесите букву, соответствующую выбранной наибольшей сумме по каждой колонке.
Итак, вы получили композицию условных буквенных обозначений.
Эта композиция свидетельствует об особенностях социальных свойств человека.

2. ТЕСТ Тимоти ЛИРИ. Цель настоящей методики заключается в исследовании представлений испытуемого о себе и идеальном «я», а также в изучении взаимоотношений в малых группах.
Эта методика создана Т. Лири, Г. Леформжем и Р. Сазеком в 1954 г. и является, по сути, методикой диагностики межличностных отношений.

Этап 1. Предварительный (сбор информации)

Оцените, соответствует ли каждое предлагаемое утверждение вашему представлению о самом себе. При положительной оценке выделите соответственное утверждение.

1. Умеет нравиться
2. Производит впечатление на окружающих.
3. Умеет распоряжаться, приказывать
4. Умеет настоять на своем.
5. Обладает чувством достоинства.
6. Независимый
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Может проявить безразличие

9. Способен быть суровым
10. Строгий, но справедливый
11. Может быть искренним
12. Критичен к другим
13. Любит поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается
17. Способен быть критичным к себе
18. Способен признать свою неправоту
19. Охотно подчиняется
20. Покладистый
21. Благодарный
22. Восхищающийся и склонный к подражанию
23. Уважительный
24. Ищущий одобрения
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи
26. Стремится ужиться с другими
27. Доброжелательный
28. Внимательный и ласковый
29. Деликатный
30. Ободряющий
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный
33. Способен вызывать восхищение.
34. Пользуется у других уважением
35. Обладает талантом руководителя
36. Любит ответственность
37. Уверен в себе
38. Самоуверен и напорист
39. Деловитый, практичный
40. Соперничающий
41. Стойкий где надо.
42. Неумолимый но беспристрастный
43. Раздражительный
44. Открытый и прямолинейный
45. Не терпит, чтобы им командовали
46. Скептичен
47. На него трудно произвести впечатление
48. Обидчивый, щепетильный
49. Легко смущается.
50. Неуверенный в себе.
51. Уступчивый
52. Скромный
53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.
57. Всегда любезен в обхождении.

58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Щедрый
65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный
68. Властный.
69. Хвастливый
70. Надменный и самодовольный
71. Думает только о себе
72. Хитрый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Расчетливый.
75. Откровенный
76. Часто недружелюбен
77. Озлоблен.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помнит обиды.
81. Склонный к самобичеванию.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый несамостоятельный
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим принимать решения.
88. Легко попадает впросак
89. Легко поддается влияний друзей
90. Готов довериться любому.
91. Благорасположен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирует
93. Прощает все
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам
96. Стремится помочь каждому.
97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидает восхищения от каждого
99. Распоряжается другими
100. Деспотичный.
101. Относится к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный
103. Эгоистичный
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый
106. Злой, жестокий.

107. Частой гневлив
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный

110. Проникнут духом противоречия
111. Упрямый.
112. Недоверчивый и подозрительный
113. Робкий
114. Стыдливый
115. Услужливый
116. Мягкотелый
117. Почти никому не возражает
118. Навязчивый.
119. Любит, чтобы его опекали.
120. Чрезмерно доверчив.
121. Стремится снискать расположение каждого.
122. Со всеми соглашается
123. Всегда со всеми дружелюбен
124. Всех любит.
125. Слишком снисходителен к окружающим.
126. Старается утешить каждого
127. Заботиться о других в ущерб себе.
128. Портит людей чрезмерной добротой.

Этап 2. Обработка полученных результатов. Прежде всего производится объединение утверждений-характеристик в группы.

Первую группу составляют утверждения с порядковыми номерами 1-4, 33-36, 65-68, 97-100; вторую группу соответственно, - 5-8, 37-40, 69-72 и 101-104; третью – 9-12, 41-44, 73-76 и 105-108; четвертую – 13-16, 45-48, 77-80 и 109-112; пятую – 17-20, 49-52, 81-84 и 113-116; шестую – 21-24, 53-56, 85-88 и 117-120; седьмую – 25-28, 57-60, 89-92 и 121-124 и, наконец, восьмую – 29-32, 61-64, 93-96 и 125-128.

Затем подсчитывается общее число выделенных утверждений, т.е. число кружков или крестиков в каждой из групп, и полученные значения *n1, n2, ……, n8* наносятся в виде точек на соответствующие оси диаграммы, причем эти точки соединяются, образуя уникальный для каждой личности многоугольник, «личностный профиль». (рис. 1)

На диаграмме по каждой из восьми осей можно выделить значения от 0 до 4 – это низкие значения, от 5 до 8 – умеренные, от 9 до 12 – высокие и от 13 до 16 – экстремальные. При этом значения, не выходящие за значение 8 баллов, свойственны гармоничным личностям. Показатели, превышающие 8 баллов свидетельствуют об акцентуации, доминировании определенных личностных качеств. Значения же, достигающие уровня 14 – 16 баллов, свидетельствуют о трудностях социальной адаптации. Низкие показатели по всем шкалам (0 – 3 балла) могут быть результатом скрытности и неоткровенности испытуемого, что свидетельствует о недостоверности полученных данных.

Этап 3. Интерпретация результатов

Ось 1 – ось авторитарности (властный-лидирующий)

0<n1<4: уверенный в себе человек, умеющий давать хорошие советы;

5<n1<8: обладающий способностями наставника и организатора, чертами успешного руководителя, упорный, компетентный, авторитетный лидер;

9<n1<12: нетерпимый к критике, переоценивающий собственный возможности;

13<n1<16:человеку присущи догматизм, деспотичность и властность, потребность командовать другими, он полагается только на свое мнение, диктатор.

© РГУТИС

Ось 2 – ось эгоистичности (независимый – доминирующий)

0<n2<4: уверенный в себе, независимый;

5<n2<8: имеющий склонность к соревновательности, соперничеству;

9<n2<12: имеющий обособленную позицию в группе, ориентирующийся на себя;

13<n2<16 самодовольный, самовлюбленный, себялюбивый, хвастливый, заносчивый, расчетливый, обладающий по отношению к окружающим чувством превосходства, стремящийся быть над всеми и перекладывать трудности на окружающих

Ось 3 – ось агрессивности (прямолинейный, агрессивный)

0< n3<4: искренний, непосредственный;

5<n3<8: Прямолинейный, настойчивый и энергичный в достижении цели;

9<n3<12: Непримиримый, недружелюбный, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный;

12<n3<16: Жесткий, враждебный по отношению к окружающим, резкий, несдержанный, вспыльчивый, агрессивный (порой до асоциального поведения)

Ось 4 — ось подозрительности (недоверчивый — скептический).

0 < n_4 < 4: обладающий реалистической базой суждений и поступков;

5 < n4< 8: имеющий склонность к скептицизму и неконформности;

9 < *n4* < 12: обидчивый и недоверчивый, склонный к критицизму, замкнутый, скептичный, разочарованный в людях, скрытный, испытывающий трудности в межличностных контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения;

13 < *n4* < 16: недовольный окружающими, подозрительный, отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, склонный к сомнению во всем, злопамятный.

Ось 5— ось подчиняемости (покорный — застенчивый).

0 < *n5* < 4: скромный, застенчивый, робкий, уступчивый;

5< n5< 8: послушно, честно и охотно выполняющий чужие обязанности, эмоционально сдержанный, способный подчиняться;

9<n5< 12: обладающий повышенным чувством вины, склонный к самоуничижению и подчинению более сильному без учета ситуаций

13<n5<16: полностью покорный, слабовольный, склонный уступать всем и во всем, всегда ставящий себя на последнее место и осуждающий себя, приписывая себе вину, пассивный, стремящийся найти опору в ком-либо более сильном.

Ось 6— ось зависимости (зависимый— послушный).

0 < n_6 < 4: имеющий потребность в доверии со стороны окружающих, в признании, вежливый;

5<n6<8: конформный, мягкий, ожидающий помощи и советов, склонный к восхищению окружающими;

9<n6<12: послушный, боязливый, беспомощный, не умеющий проявить сопротивление, искренне считающий, что другие всегда правы, обладающий сверхконформностью;

13<n6<16: резко неуверенный в себе, имеющий навязчивые страхи, опасения, тревожащийся по любому поводу и поэтому зависимый от других, от чужого мнения>демонстрирующий полную зависимость от мнения окружающих.

Ось 7 — ось дружелюбности (сотрудничающий — конвенциальный).

0 < n_7 < 4: склонный к сотрудничеству, кОПОПерации, гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремящийся быть в согласии с мнением окружающих;

5<n7<8: сознательно конформный, следующий условностям, правилам и принципам «хорошего тона» в отношениях с людьми, стремящийся заслужить признание и любовь, общительный, проявляющий теплоту " дружелюбие;

9<*n7*< 12: любезный со всеми, ориентированный на принятие и социальное одобрение, демонстрирующий компромиссное поведение;

13< *n7*< 16: стремящийся удовлетворить требования всех, «быть хорошим» для всех без учета ситуации, стремящийся к целям группы, проявляющий несдержанность в излияниях своего дружелюбия.

Ось 8— ось альтруизма (ответственный— великодушный).

0<n8< 4: ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, заботливый, ласковый; стремящийся сочувствовать, сострадать и помогать окружающим;

5<*n8*<8: умеющий подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый, проявляющий мягкосердечность и сверхобязательность;

© РГУТИС

9<n8<12: гиперответственный, всегда приносящий в жертву свои интересы, стремящийся помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим;
13<n8<16: неадекватно принимающий на себя ответственность за других, проявляющий полный альтруизм.

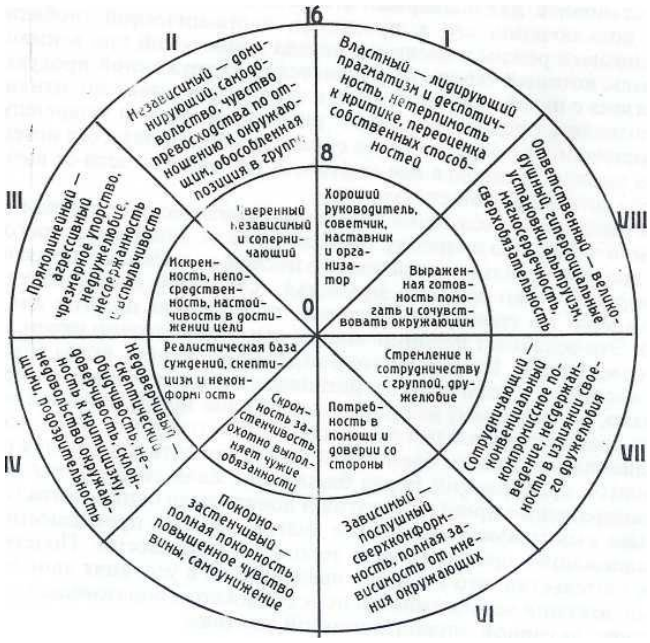


Рис. 1 Диаграмма вариантов межличностных отношений.

© РГУТИС

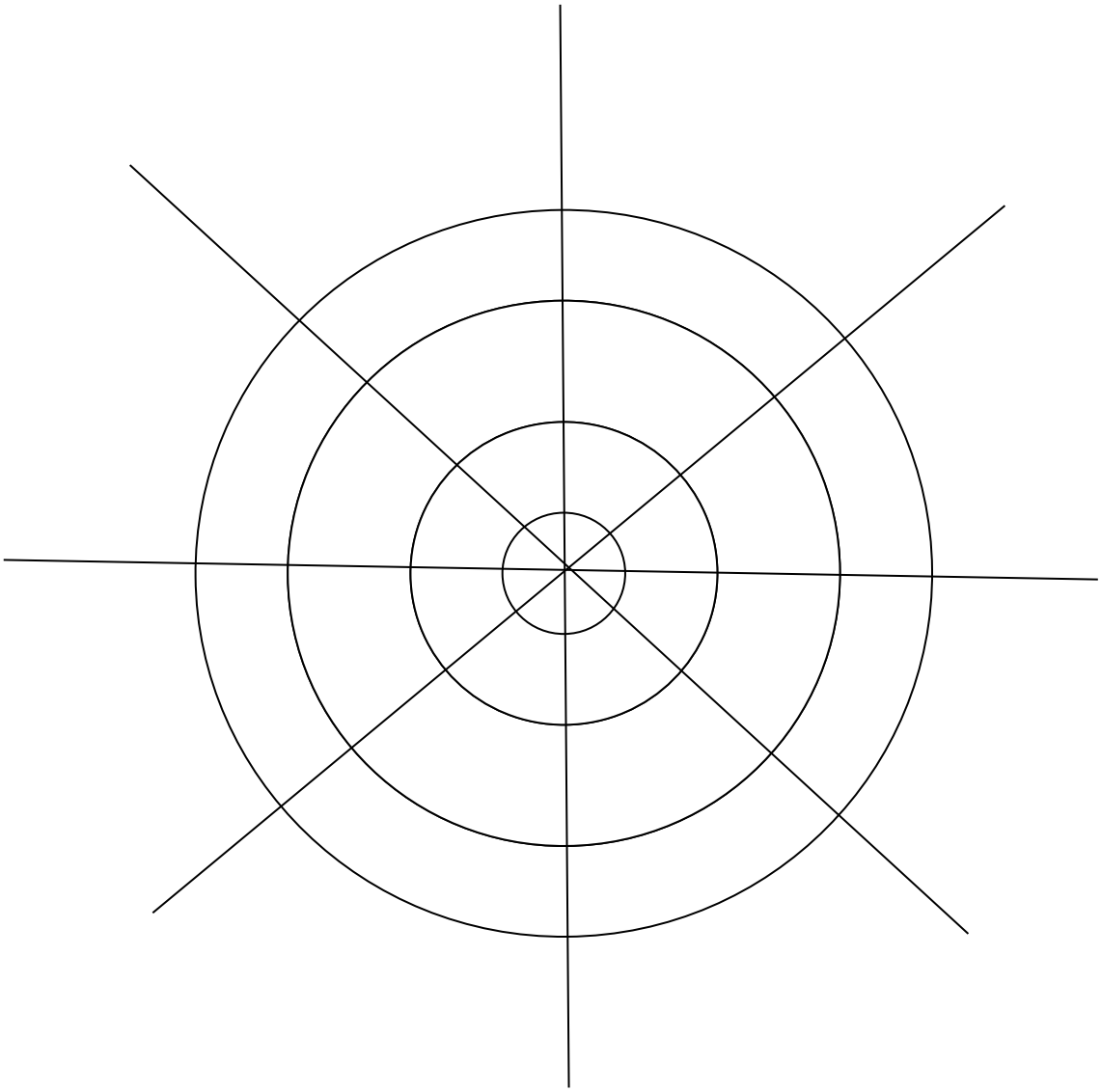


Рис. 2. Диаграмма личностного профиля

Практическое занятие 12

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, Case-stady

Тема и содержание занятия: Система вознаграждения человеческих ресурсов

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об оплате и стимулировании труда работников

Содержание: Оплата труда персонала: основные формы и виды, государственное регулирование; стимулирование трудовой деятельности: понятие и сущность

Практические навыки: навыки закрепления знаний об оплате и стимулировании труда работников

Продолжительность занятия – 4 часа/ 1 час/0,5 часа.

© РГУТИС

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите основные мотивы человеческой деятельности.
2. В чем состоит концепция стимулирования?
3. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффектно использовать мотивационные модели.
4. Объясните сущность модели мотивации поведения человека в пирамиде Маслоу.
5. Какую роль а мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
6. В чем отличие теории Макклеланда от теорий Маслоу и Альдерфера?
7. В чем особенности теории ожиданий В.Врума?
8. Какие выводы можно сделать из теории справедливости Адамса для использования в практике управления?
9. Портер и Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики управления?
10. Опишите неэкономические способы мотивации.
11. Назовите формы и системы заработной платы в РФ. Ответ проиллюстрируйте характерными примерами.
12. Назовите известные Вам современные системы заработной платы за рубежом.
14. Проанализировать последствия, к которым может привести увеличение доли работников в собственности компании.
15. Сущность заработной платы как социально - экономической категории рыночной экономики.
16. Элементы затрат работодателя на рабочую силу.
17. Структура заработной платы и факторы её формирующие.
18. Номинальная и реальная заработная плата.
19. Функции заработной платы, принципы и основные элементы ее организации.
20. Какова связь между выбором работником формы оплаты его труда с его способностями?
21. Виды, требования, источники и механизмы индексации.
22. Модели современной организации заработной платы.
23. Сущность, назначение и основные элементы тарифной системы.

Выступление студентов с докладами и презентациями на следующие темы:

1. Современная система прямой материальной мотивации.
2. Современная система косвенной материальной мотивации.
3. Современная система нематериальной мотивации.

Просмотр видеоматериалов по мотивации персонала («Методы мотивации персонала: современный взгляд», «Мотивация – это обман» и др.), после которых предполагаются групповые мини- дискуссии

Case- stady

Кейс 1

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.

Задание: Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на

© РГУТИС

оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

1 шаг. Дать студентам возможность сформулировать в форме прямой речи обращение к подчиненным.

2 шаг. Предложить студентам три варианта ответов руководителей. Они должны выбрать наиболее эффективный и объяснить, почему.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества.Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

Кейс 2

Краткая характеристика предприятия

Предприятие, которое будет рассматриваться и на основании деятельности которой будет проводиться дальнейший анализ, является гостиница «Корвет». Гостиница «Корвет» основана 27 декабря 2001 года.

Отель ориентирован на прием клиентов с повышенными требованиями к качеству номеров и сервисов.(Superior business).

© РГУТИС

Уже в июне 2001года Московской государственной комиссией стандартизации гостиничных услуг, отелю присвоено четыре звезды. На данный момент это единственно функционирующая четырех звезд очная гостиница в Астраханской области. Гостиница расположена в 500 метрах от культурного и делового центра города Астрахани.

Все номера в гостинице (а их 66), относятся к классу люкс и оснащены оборудованием мирового стандарта (кондиционер с индивидуальным регулятором температуры, телефон, спутниковое телевидение, радио, фен, мини бар).

Кроме этого в гостинице имеется оздоровительный комплекс, который включает: бассейн, сауну, тренажерный зал, массажный кабинет. Эффективно работает салон красоты. Ресторан гостиницы вмещает 150 человек

Банкетный зал, трансформируемый в конференц-зал, вмещает до150 человек. Зал оснащен самой передовой техникой, позволяющей проводить семинары, конференции, выставки и ярмарки на самом высоком уровне.

Анализ мотивационных процессов на предприятии

Каждый работник гостиницы «Корвет» имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Поэтому система мотивации в гостинице «Корвет» должна предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед гостиницей «Корвет».

Как правило, руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику.

В «Корвете» система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда.

Согласно принятым системам мотивации работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);
- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Такая система мотивации достаточно эффективна в силу низкого уровня жизни, и, для большинства предприятий, сохраняет свою актуальность. Тем не менее, на рынке, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность эта система постепенно теряет свою эффективность.

Связано это со следующими факторами: Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается - работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного российского собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут

© РГУТИС

ответственность». Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Снижение эффективности мотивации вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно - для чего их применять.

Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым, является метод личного общения.

Моральные поощрения в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев - к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Таким образом основной моральный фактор - личное общение.

Мотивирующих факторов в данном случае несколько (список может быть продолжен):

- фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя - есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;

- фактор «своего парня» - с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;

- фактор сопричастности - близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

- фактор влияния - близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удается, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

В общем, традиции морального стимулирования, метко отражены термином «доступ к телу». Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег - иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью отечественных менеджеров. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении:

Фактор статуса - если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;

Фактор команды - тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом «команды», у него появляется чувство ответственности за общий результат;

Фактор выделения - похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;

Фактор целеполагания - публичная похвала, фактически, является отражением целей руководителя, показывает работникам «линию партии и правительства».

На основе опроса работников «Корвет» были выяснено следующее:

* 59% работающих на предприятии, средне удовлетворены размером заработной платы, 15% - полностью неудовлетворенны, и 26% - полностью удовлетворены своим заработком.

© РГУТИС

* 56% сотрудников не видят перспективы роста в данной организации;

* 64% опрашиваемых сказали, что их удовлетворяет взаимоотношение с непосредственным руководителем;

* 42% работников отметили недостаток информации о целях и задачах предприятия;

* 69% опрошенных работников удовлетворяет коэффициент важности ответственности выполняемой работы;

* многие неуверенны в завтрашнем дне;

* 90% отметили среднюю удовлетворенность в возможности выполнять работу, которая была бы уважаема широким кругом людей;

* 89% полностью удовлетворены взаимоотношениями с коллегами по работе;

* больше половины опрошенных не удовлетворяет возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе. Остальную же часть удовлетворяет;

* большинство опрошенных не устраивает соответствии работы с их способностями;

* 57% не считает работу средством достижения успеха в жизни.

Задание к кейсу

Внимательно изучите кейс и письменно ответьте на следующие вопросы:

1. Сделайте выводы и анализ мотивационных процессов на предприятии
2. Какие у вас будут предложения по стимулированию и мотивации труда на предприятии. Перечислите и объясните вашу точку зрения.
3. К какой точки зрения склоняетесь лично вы (согласно опросу)? Почему вы сделали такое заключение? И что вас устраивает или не устраивает в работе и системе мотивации предприятия «Корвет». Объясните почему.

Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов

Практическое занятие 13

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, ролевая игра

Тема и содержание занятия: Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы

Цель занятия: закрепление теоретические знаний в области влияния организационной культуры на управление человеческими ресурсами

Содержание: Сущность, функции и элементы организационной культуры. Виды организационной культуры. Управление организационной культурой. Проблемы, важность и значения лояльности и приверженности человеческих ресурсов. Поведенческие индикаторы лояльности. Система мониторинга удовлетворенности трудом на современных предприятиях Разнообразие, элементы и значение организационных культур.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об организационной культуре и ее влиянии на человеческие ресурсы

Продолжительность занятия – 4 часа /2 часа/ 1 час.

Вопросы для обсуждения

1. Как произошло введение в практику управления понятия организационной культуры?
2. Приведите основные характеристики организационной культуры поФ. Харрису и Р. Морану.
3. Охарактеризуйте основные признаки организационной культуры

© РГУТИС

4. Что включено в философию организации с точки зрения ее ценностей?
5. Охарактеризуйте две важные особенности организационной культуры.
6. Что понимается под субкультурой? Аргументируйте свой ответ.
7. Охарактеризуйте элементы системы показателей анализа культуры
8. Охарактеризуйте основные функции культуры
9. Как осуществляется контроль за управлением организационной культурой?
10. Охарактеризуйте основные методы поддержания корпоративной культуры.
11. Охарактеризуйте три типа организационных культур У. Оучи
12. Охарактеризуйте четыре типа культур в зависимости от ее ориентация на людей или материальные условия, а также открытости и закрытости
13. Охарактеризуйте типы управленческих культур С. Хонди
14. Охарактеризуйте типы организационных культур по месту организации и степени влияния на нее.
15. Какие показатели определяют силу организационной культуры? Аргументируйте свой ответ.
16. Охарактеризуйте типы организационных культур по гендерному признаку

Выступления студентов с докладами на темы:

- Типология организационной культуры OCAI;
- Индикаторы организационной культуры;
- Примеры организационных культур предприятий.

После выступлений студентов с эссе возможны групповые мини- дискуссии.

Апробация тестовых методик в группе.

Тест «Оцените свою лояльность»

1. С каким чувством вы отвечаете на вопрос друга: «Где ты работаешь»?
    1. с гордостью (3 балла)
    2. со стыдом (1 балл)
    3. с извинениями (1 балл)
    4. говорю, что временно без работы (0 баллов)
2. Когда вы снимаете бейдж, который должны носить в соответствии с корпоративными стандартами?
    1. когда ухожу с работы (3 балла)
    2. когда руководитель уходит с работы (2 балла)
    3. когда руководитель, моргая, закрывает глаза (1 балл)
    4. не надеваю вообще (0 баллов)
3. Конкуренты могут меня переманить:
    1. деньгами (1 балл)
    2. карьерными перспективами (1 балл)
    3. лестью (0 баллов)
    4. не могут (3 балла)
4. Когда руководитель говорит о ближайших планах, я обычно:
    1. в такт киваю головой (1 балл)
    2. по привычке киваю головой (1 балл)
    3. отрицательно мотаю головой (0 баллов)
    4. записываю в специальный блокнот (3 балла)
5. Когда я вижу, как покупатель сомневается, брать ли с полки наш товар или не брать, я обычно говорю:
    1. искренне советую, сам пользуюсь (2 балла)

© РГУТИС

2. поставьте на место! (1 балл)
3. отличный выбор (3 балла)
4. выйду из магазина (0 баллов)

6. Когда меня спрашивают, что можно улучшить в работе компании, обычно я:
1. говорю, что мы достигли совершенства (0 баллов)
2. предлагаю план реорганизации своего рабочего места (3 балла)
3. предлагаю уволить непосредственного начальника (1 балл)
4. предлагаю сменить высшее руководство (1 балл)

Интерпретация:
Если вы набрали больше 18 баллов, значит, вы хотите казаться лучше, чем есть.
Если вы набрали от 16 до 18 баллов включительно - вы лояльный сотрудник.
Если вы набрали от 12 до 15 баллов включительно - ваша лояльность или зарождается, или умирает.
Если вы набрали меньше 12 баллов, о лояльности не может быть и речи

Методы оценки лояльности персонала

Порядок работы

Испытуемому выдаются карточки с суждениями и ответный лист. Если в процессе работы у испытуемого возникнут вопросы, то экспериментатор должен дать разъяснение, но так, чтобы испытуемый не оказался сориентированным этим разъяснением на тот или иной ответ.

Оценочный лист

Профессия_____Пол____Возраст_

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Инструкция

Уважаемый сотрудник (организации, фирмы, компании)! Вы получили карточки с суждениями, которые свидетельствуют о вашем отношении к организации, в которой вы работаете. На столе перед вами разложена полоса бумаги с цифрами, представляющими собой градации от 1 до 11.
Каждая цифра — это оценка Вами предлагаемого суждения. Ваша задача состоит в том, чтобы определить свое отношение к суждению и рассортировать все предъявленные суждения по градациям.
Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 — максимально негативное отношение, а градация 6 — нейтральное отношение. Пожалуйста, распределяйте суждения исходя только из их содержания. Количество суждений в каждой градации может быть различным. Благодарим за сотрудничество!

Карточки с суждениями

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.

© РГУТИС

3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.
12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе в первую очередь зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.

© РГУТИС

33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.
36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

Обработка результатов

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются, они служат для камуфляжа истинных целей исследования. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов — лояльность оценивается как средняя, от -18 до +18 — лояльность оценивается как низкая. Если испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от -18 до -90, то, соответственно, он совершенно не лоялен к своей организации.

Практическое занятие 14

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных заданий, выступления с докладами

Тема и содержание занятия: Конфликты в организации и их управление

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об управлении конфликтами в организации

Содержание: Понятие конфликта. Потенциальная ценность и опасность конфликта. Уровни конфликта: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, лрганизационный. Источники и типы конфликтов. Стадии развития конфликтной ситуации. Проблемы выбора стиля поведения в конфликтной ситуации. Взаимосвязь конфликта и стресса. Стратегии поведения в стрессовых ситуациях.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об управлении конфликтами в организации

Продолжительность занятия – 4 часа / 2 часа/1 час.

Вопросы для обсуждения

1. Кто положил начало современным теориям конфликта?
2. Охарактеризуйте основные стадии развития конфликтов в коллективе.
3. Назовите три группы причин конфликтов в организации
4. Что такое конфликтная ситуация?
5. Что такое инцидент?
4. Кого можно отнести к субъектам конфликта?
5. Охарактеризуйте шесть типов конфликтных личностей в организации
6. Что понимается под объектом конфликта?
7. Охарактеризуйте основные признаки конфликта

© РГУТИС

8. Охарактеризуйте негативные и позитивные функции конфликта. Проиллюстрируйте ответы на конкретных примерах.
9. В чем Вы видите взаимосвязь конфликта и стресса?
10. Охарактеризуйте основные стадии развития стресса.
11. Какие стратегии поведения в стрессовых ситуациях Вам известны?

Тематика докладов и эссе по теме:

- Управление конфликтами в организации;
- Понятие конфликт и его роль в организации;
- Конфликты в организациях;
- Методы профилактики конфликтов в организации;
- Моббинг и межличностные конфликты в организации;
- Конфликт- менеджмент в организации: стратегии и тактики.

Case-stady

Кейс 1.

В предложенной ситуации выделите и проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта:
• конфликтную ситуацию
• объект конфликта
• предмет конфликта
• участников конфликта
• ранг оппонентов
• среду конфликта
• переход конфликта из сферы деловых отношений в личност¬ную сферу
• личностные элементы конфликта.

Ситуация. Шло совещание у начальника IT-компании. Подводились итоги трудового соревнования за год среди департаментов IT -компании. По всем показателям на первое место претендовала департамент интеллектуальных знаний IT -компании. Возражения были только у главного специалиста департамента продаж, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в департамент интеллектуальных знаний выявили занижение качества программ, причиной которого может быть либо халатное отношение к работе, либо нарушение трудовой дисциплины. В связи с этим он считает, что присваивать департаменту интеллектуальных знаний первое место пока рано.
Выступление специалиста с департамента продаж вызвало негодование у специалиста департамента интеллектуальных знаний. «Как вам не стыд¬но, использовать служебное положение для сведения личных счетов». А комиссии пояснила: «специалист с отдела продаж попросил написать программу для его брата бесплатно, специалист департамента интеллектуальных знаний отказался, но предложил вне рабочее время помочь его брату. Но он сказал, что брат не может со мной встречаться, так как у него нет времени» Он, как видите, запомнил этот случай. У нас всегда подходят с большой ответственностью к написаниям программ, и я лично всегда проверяю».

Кейс 2.

В одном из отделений санаторно- курортного учреждения установились сложные отношения между персоналом противоположных смен, что стало проявляться в постоянных жалобах врачей (неформальных лидеров) противоположных смен

© РГУТИС

заведующей отделением. В этих жалобах акцентировалось внимание на постоянной задержке врачей, работающих в первую смену на своих рабочих местах, что нарушало режим проветривания помещения перед началом работы второй смены.
Проанализируйте описанную ситуацию на предмет выявления конфликтных ситуаций, сложившихся в данном социальном взаимодействии и предложите варианты их устранения. На каком этапе развития находится данный конфликт?

Кейс 3.

За сотрудником А в организации слыла репутация человека, который любит перекладывать свою работу на других. Однажды на рабочем столе сотрудника Б случайно оказался документ, который по поручению начальника отдела должен был исполнить сотрудник А. Между сотрудниками А и Б разгорелся конфликт. По какому механизму возник конфликт? Выделите инцидент, объект, конфликтные ситуации и поводы.

Кейс 4.

На любом предприятии есть участки, на которые работники по разным причинам идут без особого желания.

Однажды начальница отдела, в котором работала сотрудница А (коллектив в организации был полностью женский), вернувшись с планерки, сообщила ей тоном, не терпящим возражений, что она должна будет замещать заболевшую работницу в соседнем подразделении. Сотрудница А в той же манере отказалась, мотивируя тем, что режим работы на этой должности с 10 до 19 часов, а ей нужно до 18 часов забирать ребенка из детского сада, о чем ее начальница хорошо знала.

Начальница отдела доложила об отказе руководителю организации. Сотрудницу А по селектору вызвали «на ковер», и она решительно направилась защищаться и отстаивать свои интересы. Не войдя в кабинет, она увидела глаза человека, совершенно не собиравшегося на нее нападать. После доброжелательного приветствия руководительница обратилась к сотруднице А со следующими словами: «Я понимаю, что у тебя уважительная причина. Но ты лучше других знаешь тот участок, на котором работала раньше я новому человеку сразу освоиться будет нелегко. Я считаю, что ты там справишься лучше других, а часы работы можешь перенести по-своему усмотрению.» Сотруднице А не оставалось ничего другого, как согласиться.

Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 5.

Служащий одной американской фирмы совершил ошибку, которая принесла фирме убыток в 5 миллионов долларов. Когда его вызвал к себе управляющий, ему было ясно, для чего: конечно, чтобы сообщить о его увольнении. Но управляющий сообщил служащему о принятом решении повысить ему заработную плату. Служащий от неожиданности потерял дар речи. Он никак не мог понять смысл услышанного. Тогда управляющий пояснил: «Надеюсь, что впредь вы не будете делать подобных оплошностей. На ошибках учатся. Будем считать, что ваша учеба обошлась фирме в 5 млн. долларов. Мы не можем позволить себе выбрасывать за ворота работников, на обучение которых потратили такую сумму».
Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 6.

Однажды Генри Форд, проходя по своему заводу, увидел, что несколько рабочих устроились на перекур прямо под табличкой «Курить запрещено». Первая мысль: надо их

© РГУТИС

наказать — оштрафовать, уволить. Но Форд поступил иначе. Он подошел к рабочим: «Здравствуйте, я Генри Форд, директор.»
Обменявшись со всеми рукопожатиями (и при этом узнав их имена), Форд сказал пару добрых слов о работе их цеха, а затем вытащил из кармана пачку сигарет: «Попробуйте мои — они получше.»
После того как рабочие взяли его сигареты, он добродушно заметил: «Вот только зря вы здесь курите: видите табличку? Давайте отойдем туда, — и указал на место курения. — Прошу вас, курить всегда только там. Здесь курить опасно, можете вызвать пожар, который всем нам дорого обойдется.»
Дайте конфликтологический анализ приведенной истории.

Кейс 7.

Между заместителем руководителя среднего уровня и линейным руководителем осложнились отношения в связи с тем, что из-за неудовлетворительных коммуникаций на соответствующем уровне управления в организации возникла предпосылка срыва важного мероприятия.

Заместитель руководителя, в обязанности которого входит определение графика и осуществление контроля за проведением подобных мероприятий, в беседе с линейным руководителем за несколько дней до указанного мероприятия выясняет, что сроки его проведения линейным руководителем не установлены. В ходе этой же беседы линейный руководитель предлагает сроки проведения мероприятия, а заместитель высказывает ему свое недовольство в не совсем корректной форме.

Линейный руководитель в инициативной беседе с руководителем среднего уровня (своим непосредственным начальником), признав в общем свой просчет в сложившейся ситуации, обратил внимание и на то, что эта ситуация стала следствием того, что заместитель акцентировал внимание на приближающихся сроках проведения указанных мероприятий на очередном совещании.

Руководитель среднего уровня рекомендовал своему подчиненному более внимательно следить за графиками проведения подобных мероприятий и более тесно контактировать по этим вопрос с соответствующими должностными лицами. На очередном совещании руководитель среднего уровня в форме безликой критики акцентировал внимание на сложившейся ситуации.

Проанализируйте действия всех участников сложившейся ситуации. Является ли она конфликтом? Выявите в ней конфликтные ситуации. Спрогнозируйте отношения между участниками ситуации после совещания. Уместна ли была критика на совещании?

Кейс 8.

Проведите конфликтологический анализ следующей ситуации:

Начальник принял на работу сотрудника в одно из подразделений, не согласовав этот вопрос с руководителем данного подразделения и без соответствующей проверки его профессиональной подготовки. Вскоре обнаружилось, что вновь принятый сотрудник не способен выполнять обязанности по должности. Руководитель подразделения в служебной записке докладывает о профессиональной непригодности новичка и в категоричной форме требует его увольнения. Между начальником и руководителем подразделения возник конфликт.

Кейс 9.

Проанализируйте предложенную ситуацию с точки зрения динамики конфликта. Какие периоды и этапы развития конфликта Вы можете в ней выделить?

© РГУТИС

Этот случай произошел на кафедре одного вуза, куда по распределению после окончания того же института была принята молодой специалист Лялина. Она быстро освоилась с должностью ассистента и почувствовала себя вполне уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всем институтом. Только с заведующим кафедрой Умновым установить хорошие отношения Лялина не смогла. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, бесконечные разговоры на посторонние темы, которые она затевала с сотрудниками кафедры, ее нерабочее настроение. Поняв, что хорошего отношения Умнова ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хорошо ли, плохо ли, но выполняла распоряжения заведующего кафедрой, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре, проявив при этом недюжинную изобретательность и неплохое знание трудового законодательства. Пользуясь привилегиями молодого специалиста, она отказывалась руководить практикой студентов, требовала пересмотра учебных планов, ссылаясь на положение о высшей школе, которое позволяло ассистенту не читать лекций, отказалась от преподавания и вела лабораторные и практические занятия.

Одним словом, Лялина откровенно провоцировала Умнова на конфликты, и он шел на них, считая ниже своего достоинства не принять вызов, тем более, что другого выхода из создавшегося положения и не видел.

Решительность и «смелость» Лялиной снискали ей популярность среди молодых специалистов даже за пределами кафедры, не говоря уже о том, что другие ассистенты явно ориентировались на Лялину. Расстановка сил складывалась не в пользу заведующего кафедрой.

После некоторых размышлений Умнов резко изменил стратегию поведения. На очередном заседании кафедры после требования Лялиной снять с нее часть учебной нагрузки Умнов, к удивлению все сотрудников, не только не выразил возмущение, но охотно пошел ей на встречу, сказав лишь, что поскольку эти часы все равно нужно отработать, то он возьмет на себя часть нагрузки Лялиной, а оставшиеся часы придется распределить между остальными сотрудниками кафедры.

Когда в следующий раз одной из ассистенток кафедры пришлось ехать вместо Лялиной в командировку, удивление сотрудников сменилось возмущением. Умнова обвиняли в слабохарактерности, чрезмерной терпимости, но вместе с тем, недовольство высказывалось и в адрес Лялиной. Ассистентки, которые теперь читали за нее лекции и вели дополнительные практические занятия сменили симпатию на явную недоброжелательность. Лялина растерялась, такого поворота событий она не ожидала. Все ее капризы и претензии тотчас же удовлетворялись. О ней стали говорить, что она пользуется мягкостью и терпимостью Умнова, чтобы добиться особого положения на кафедре.

Былые почитатели Лялиной отвернулись от нее. Она растеряла свою популярность и приобрела врагов. Поскольку Лялина привыкла быть в центре внимания и вызывать восхищение окружающих, атмосфера недоброжелательности, сложившаяся вокруг нее на кафедре, стала казаться невыносимой. Она начала вести себя заносчиво и грубо, чем еще больше восстановила против себя коллектив.

Через некоторое время Лялина вынуждена была подать заявление об увольнении. Умнов решил выдержать характер до конца и стал уговаривать Лялину остаться, ссылаясь на то, что не имеет права уволить молодого специалиста до истечения трехлетнего срока работы. Тогда Лялина обратилась к декану и добилась разрешения на увольнение. После ее ухода кафедра вздохнула с облегчением и между сотрудниками и заведующим восстановились прежние отношения.

© РГУТИС

Кейс 10.

Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем? И к какому типу конфликта можно отнести данную ситуацию?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

Кейс 11. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повториться. К какому типу конфликта можно отнести данную ситуацию? Как бы вы поступили?

А. Дождусь, выполнения задания, а затем сурово поговорю наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорю с ним о причинах повторного срыва, добьюсь, выполнения задания, накажу за срыв рублем.

В. Посоветуюсь с работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесу вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передам вопрос о наказании работника на решение актива.

Кейс 12.

В одной фирме дежурный администратор из числа линейных руководителей доложил служебной запиской руководству фирмой о проблемных ситуациях, имевших место во взаимодействии персонала с клиентами. Оцените действия дежурного администратора при следующих уточняющих обстоятельствах:

1. Спорные вопросы с клиентами были разрешены на месте.
2. Фигурантами в служебной записке были сотрудники чужого подразделения по отношению к дежурному.
3. Дежурный не поставил в известность своего коллегу — руководителя соседнего подразделения, сотрудники которого фигурировали в служебной записке.

Методические указания

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

- участники: кто конфликтует, что они за люди?
- каковы их требования друг к другу?
- какова их мотивация: зачем им все это нужно и насколько это важно?
- какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они располагают?

© РГУТИС

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до его завершения.

Австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективный методический прием анализа конфликтной ситуации - составление карты конфликта (рис. 8.5).

Карта конфликта - это графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. В процессе ее составления четче формулируются проблемы и позиции участников.

Рекомендуется применять карту конфликта в следующих случаях:

1) использование самостоятельно составленных карт при анализе конфликта (помогает обоснованно выбрать стратегию дальнейших действий);

2) использование карт, составленных при посредничестве, для подготовки стратегии разрешения конфликта;

3) использование карт, составленных в процессе переговоров, в котором принимают участие все оппоненты (помогает налаживать конструктивное взаимодействие между ними, располагает к сотрудничеству).

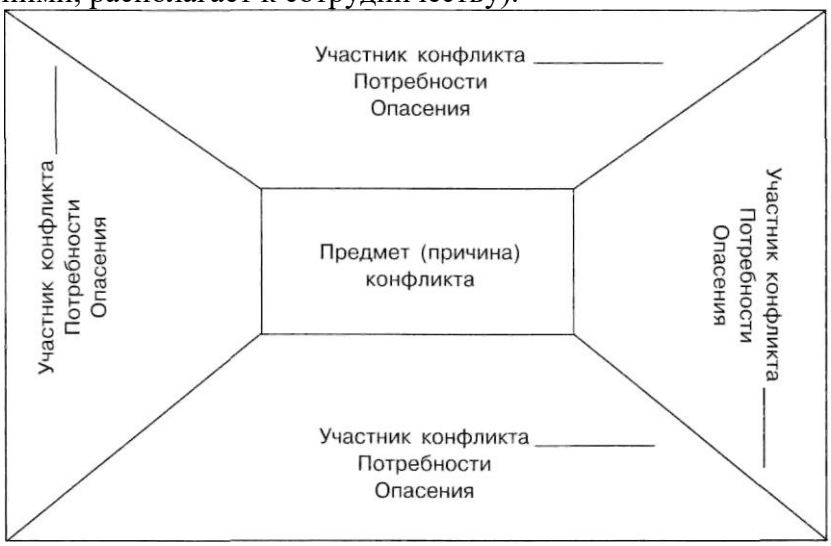


Рис. 6. Карта конфликта

Карта конфликта составляется в три этапа.

Этап 1. Определение предмета конфликта. Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один. На каждый предмет лучше составлять отдельную карту, если не удалось согласовать позиции.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт. Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности, ее на карте можно определить как одно лицо. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае необидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте.

© РГУТИС

Нарисуйте вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначьте, где, в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т.д.). Определите и обозначьте, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются.

Дорисуйте (при индивидуальном анализе и при необходимости) вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в дружеских отношениях.

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов. Задача третьего этапа - выяснить мотивацию, стоящую за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений.

Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Не путайте потребности с позициями!

Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.

Для того чтобы извлечь максимум пользы из составления карты конфликта, обратите внимание на следующие рекомендации:

• ищите новую информацию, новое понимание;

• ищите общую «точку опоры» - общие потребности или интересы;

• ищите общую точку зрения, разделяемую всеми участниками;

• совмещайте различные ценности в перспективе. Какие ценности и идеи могут стать частью общих взглядов, поскольку они важны для одной из сторон?

• ищите скрытые устремления, такие, как индивидуальные блага, получаемые одной стороной при определенных вариантах решения;

• ищите наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания;

• ищите и стимулируйте предпосылки выигрыша для всех;

• предлагайте варианты решения, включающие элементы выигрыша для всех.

Кейс 13
«РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА»

Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаще всего руководители используют упрощенную модель управление конфликтом. Ее суть:

• отсутствие направленности на сотрудничество;

• подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;

• ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);

• полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля.

© РГУТИС

Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;

во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

• выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;

• предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;

• формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

• руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кОПОПерацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;

• от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;

• огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных - сигнал неудовлетворительного стиля руководства;

• руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;

• строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;

• важные качества руководителя - вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;

• важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;

• непременное условие успеха руководителя - знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте не следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?

© РГУТИС

2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.

3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?

4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?

5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Интервью с генеральным директором № 1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором № 2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов

Практическое занятие 15

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, деловая игра, выступления с докладами

Тема и содержание занятия: Профессиональное обучение человеческих ресурсов

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о профессиональном обучении человеческих ресурсов

Содержание: Определение потребности в обучении и развитии человеческих ресурсов. Задачи, стоящие перед программой обучения человеческих ресурсов. Качества, необходимые тренеру. Причины неэффективности тренингов. Построение эффективной системы обучения человеческих ресурсов в соответствии с целями организации. Основные составляющие технологии развития человеческих ресурсов. **Практические навыки:** навыки закрепления знаний о профессиональном обучении человеческих ресурсов

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час/1 час.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается организация работы по обучению человеческих ресурсов? Назовите основные этапы данной работы.
2. Какие современные подходы к повышению эффективности обучения Вы знаете?

© РГУТИС

3. Назовите и охарактеризуйте известные Вам методы определения потребности в обучении и развитии человеческих ресурсов.
4. Какие выделяются принципы обучения человеческих ресурсов?
5. Какие факторы влияют на мотивацию сотрудников к обучению?
6. Какие методы обучения Вам известны?
7. Что включают в себя правила эффективной подачи учебного материала?
8. Что относится к активным методам обучения? Почему они так называются? Аргументируйте свой ответ.
9. Что понимается под тренингом?
10. Какова роль наставничества в системе обучения и развития человеческих ресурсов?
11. Охарактеризуйте этапы разработки и организации наставничества.
12. Перечислите основные этапы развития персонала.
13. Назовите основные факторы, иллюстрирующие важность непрерывного образования.

14. Сравните «сохраняющее» и «инновационное» обучение.
15. Какие типы учебных программ внутрисменного обучения можно выделить исходя из задач организационного развития?
16. Каковы особенности интегрирования обучения?
17. В чем специфика взрослой аудитории?
18. Каковы типы индивидуального обучения Вы знаете?
19. В чем Вы видите связь обучения с практикой? Ответ проиллюстрируйте конкретными примерами.
20. Каковы требования к кадровому обеспечению программ внутрифирменной подготовки?
21. С чего Вы начнете выбор учебного заведения для повышения квалификации линейного персонала?
22. Для чего необходима Ассоциация выпускников?

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга - дифференциация:

• производство по принципу: «никто не делает лучше»;

• достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;

• широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;

• частые инновации;

• интенсивная рекламная и торговая деятельность;

• ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;

• техническое превосходство;

• высочайший имидж и репутация;

• концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;

• достижение максимального качества производимой продукции;

• использование самого современного сырья и оборудования;

© РГУТИС

• концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене

© РГУТИС

оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнителен. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются нелицеприятные разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

1) работники и их руководители;
2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

© РГУТИС

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

Case- stady

СИТУАЦИЯ «ВЫБОР МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ»

Описание ситуации

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в табл. 7.1, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

1) приобретение знаний;
2) развитие способностей;
3) изменение отношения.

Методические указания

Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

• может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?

• если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Место обучения в системе управления персоналом.
2. Зарубежный опыт организации обучения в организациях.
3. Современные подходы к эффективности обучения.
4. Активные методы и формы обучения и развития персонала.
5. Роль наставничества в системе обучения и развития персонала.
6. Оценка эффективности обучения персонала в России и за рубежом

Практическое занятие 16

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, решение case-

© РГУТИС

stady, решение ситуационной задачи

Тема и содержание занятия: Управление карьерой и кадровым резервом

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об управлении карьерой и кадровым резервом

Содержание: Цели, виды, этапы карьеры. Процесс планирования карьеры. Опыт управления карьерой в различных странах.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о кадровом аудите и контроллинге управления человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час/1 час.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятию «карьера»
2. Охарактеризуйте известные Вам типологии карьеры.
3. Перечислите 5 этапов карьеры в зависимости от возраста. В чем заключается планирование деловой карьеры?
4. Дайте характеристику функциональных взаимосвязей службы управления персоналом в процессе управления деловой карьеры?
5. Раскройте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения персонала?
6. Назовите критерии для выдвижения в резерв кадров управления.
7. Какими нравственными качествами должен обладать при выдвижении в резерв кадров специалист?
8. Что такое кадровый резерв? Какие виды резерва Вам известны?
9. Раскройте сущность планирования кадрового резерва?
10. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
11. Охарактеризуйте факторы, характеризующие потенциальную возможность карьерного роста
12. Перечислите цели управления карьерой в организации
13. Охарактеризуйте современные технологии карьерного продвижения и оценки карьерного потенциала человеческих ресурсов предприятий

Case- stady

СИТУАЦИЯ «СОСТАВЛЕНИЕ ЛИЧНОГО ЖИЗНЕННОГО ПЛАНА»

Описание ситуации

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рис. 6.2).

Методические указания

© РГУТИС



Рис. 6.2. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. *Работа*

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?

Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?

Есть ли у меня воодушевление и мотивация?

Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?

Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?

Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?

Есть ли у меня личный бюджет - каков он, придерживаюсь ли я его рамок?

Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?

Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

© РГУТИС

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби[0] Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1)_____

2)_____

3)_____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20___г. самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? 2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д. ?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели ?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания 3.4. В области социального взаимовлияния, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

СИТУАЦИЯ «ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ»

Описание ситуации

Вы заканчиваете ФГБОУВО «РГУТИС» по направлению подготовки «Экономика». Перед Вами встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи

© РГУТИС

Постройте карьерограмму своего возможного карьерного пути (путей) после окончания высшего учебного заведения.

Методические указания

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение ситуации

На основании приведенной на рис. 7 карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления постройте собственную карьерограмму.

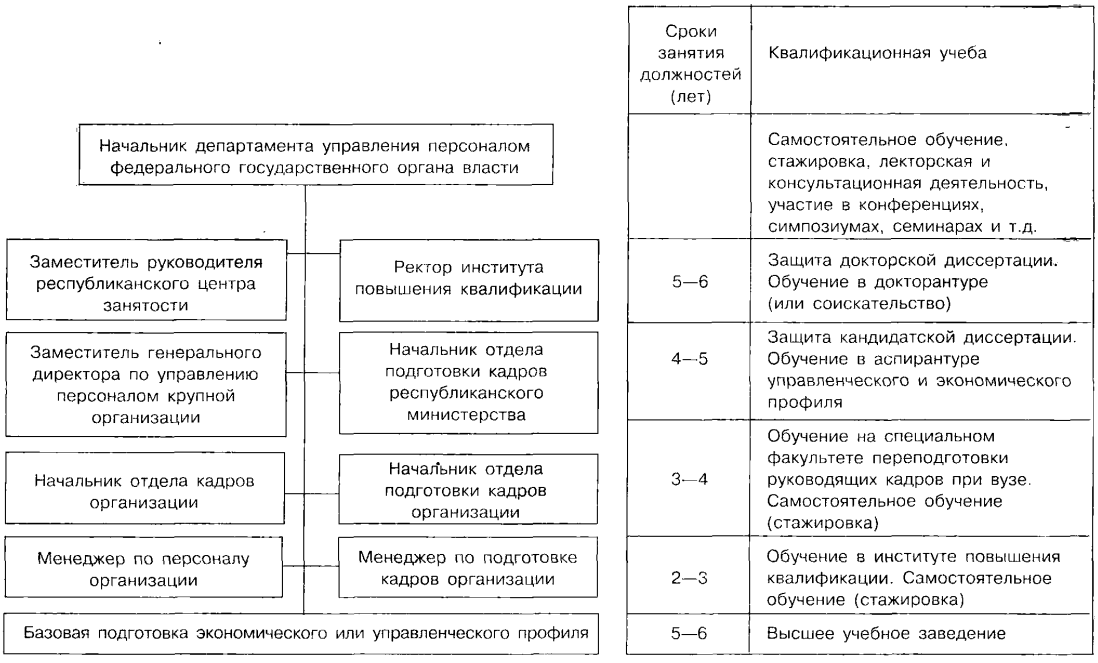


Рис. 7. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами

Практическое занятие 17

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, выступления с докладами

Тема и содержание занятия: Аудит человеческих ресурсов

© РГУТИС

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об аудите человеческих ресурсов

Содержание: аудит человеческих ресурсов, основные методы аудита, этапы проведения аудита, расчет его эффективности, контроллинг персонала: понятие и сущность, виды, затраты на персонал

Практические навыки: навыки закрепления знаний об аудите человеческих ресурсов

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час/1 час.

Вопросы для обсуждения

1.Что такое кадровый контроллинг? Раскройте его основные содержание, цели и задачи?
2. Чем отличается контроль в кадровой работе от кадрового контроллинга?
3. Приведите детализированный перечень задач кадрового контроллинга.
4. Что такое оперативный план работы с персоналом?
5. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?
6. Каковы цели аудиторской проверки человеческих ресурсов?
7. Охарактеризуйте проблемы, с которыми часто сталкивается организация в отношении ведения учета человеческих ресурсов.
8. Что представляет собой информационная система о человеческих ресурсах?
9. Охарактеризуйте основные элементы информационных систем?
10. Представьте обзор современных информационных систем в области человеческих ресурсов и приведите их сравнительную характеристику.

Выступление с эссе и докладами по следующей тематике:

1. Менеджмент качества, основная суть понятия.
2. Профессиональные стандарты .
3. Методы и средства Всеобщего менеджмента качества TQM.
4. Самооценка и ее роль в совершенствовании менеджмента качества.
5. Аудит как инструмент поддержки TQM.
6. Правоприменительная практика аудита персонала.
7. Эффективность и неэффективность управленческого аудита: изучение зарубежного и отечественного опыта компаний.
8. Законодательные акты и основные нормативные правовые документы аудиторской деятельности.
9. Обратная связь при проведении аудита человеческих ресурсов.
10. Источники информации при проведении аудита человеческих ресурсов
11. Кадровая политика и ее роль в управлении человеческих ресурсов
12. Аудиторское заключение и его роль при формировании политики УП.
13. Экспертная оценка. Пример экспертной оценки на примере конкретной организации.
14. Миссия организации и ее взаимосвязь с миссией аудита человеческих ресурсов
15. Анализ рейтинга основных компаний, предоставляющих аудиторские услуги.
16. Основные трудовые показатели, анализируемые в ходе аудита человеческих ресурсов
17. Контроллинг как элемент управления человеческих ресурсов

Практическое занятие 18

Вид практического занятия: опрос, письменный опрос, выступления с докладами

© РГУТИС

Тема и содержание занятия: Эффективность управления человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об эффективности управления человеческими ресурсами

Содержание: Понятие эффективность управления человеческими ресурсами. Методы оценки эффективности деятельности по управлению человеческими ресурсами. Количественные и качественные методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Понятие KPI как показатель деятельности для определения степени достижения цели. Основоположники теории и практики системы управления эффективностью. Основные компоненты системы. Условия, необходимые для разработки системы. Основные принципы Perfomance Management. Алгоритм разработки матриц целей и KPI. Определение результативности сотрудников, ее взаимосвязь с вознаграждением. Условия, необходимые для разработки и внедрения системы. Основные этапы разработки и внедрения системы Perfomance Management.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об эффективности управления человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час/1 час.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляют собой критические факторы успеха в организации?
2. Что представляет собой SMART- принцип?
3. Как строится в компании измерительная система эффективности?
4. Назовите наиболее известные KPI современного рекрутера?
5. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы разработки KPI.
6. Кто разрабатывает систему KPI в организации?
7. Приведите примеры KPI для предприятий
8. Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала?
9. Что включает в себя система трудовых показателей?
10. Как осуществляются анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?
11. Какие основные показатели следует применять для оценки эффективности кадровой политики?
12. Как оцениваются конечные результаты деятельности предприятия?
13. В чем заключаются нетрадиционные способы оценки персонала? Что они предусматривают?
14. От каких факторов зависит выбор метода аттестации сотрудников?
15. Как можно учитывать стратегические цели развития персонала?
16. Какие международные статистические показатели используются на современных фирмах для определения расходов на содержание персонала?
17. Что входит в затраты на оплату труда персонала?
18. Дайте определение основных и дополнительных расходов на персонал организации.

Выступление с докладами и презентациями на темы:

- Современный инструментарий оценки персонала - система сбалансированных показателей (BSC – Balanced Scorecard);
- Современный инструментарий оценки персонала ключевые показатели эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators).
- Опыт передовых предприятий в разработке Key Performance Indicators.
- Примеры ключевых показателей эффективности для предприятий

© РГУТИС

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

1.Управление персоналом. Практическое пособие. Перевод с английского -Издательство: Альпина Паблишер, 2026, 242 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=473066
2.Ключевская И.С. Гибкое управление персоналом гостиничного предприятия: новые подходы и адаптивные решения. Монография- Издательство: ИНФРА-М, 2026, 196 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=470591
3.Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А., Ходенкова О.П., Храмова Т.М. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала. Учебник - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 160 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=457684
4.Жуков А.Л., Хабарова Д.В. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации. Учебник - Издательство: Инфра-Инженерия, 2025, 312 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=470214
5.Дуракова И.Б., Гречко Т.Ю., Багирова А.П. Управление персоналом в России: адаптация к настоящему. Книга 12. Монография - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 248 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=459513
6.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. Издательство: ИНФРА-М, 2025, 235 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=446998

8.2. Дополнительная литература

1.Уханова Т.В., Щеголева Н.Б. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Издательство: Научный консультант, 2022, 176 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=441036
2.Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н. HR-менеджмент. Учебное пособие . Издательство: СибГУТИ, 2021, 115 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=440948

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. http://www.nalog.ru - официальный сайт Федеральной налоговой службы
2. Электронная библиотечная система Book.ru: http://www.book.ru/
3. Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: http://diss.rsl.ru/
4. Научная электронная библиотека e-library: http://www.e-library.ru/
5. Электронная библиотечная система Znanim.com: http://www.znanium.com/
6. Университетская информационная система России (УИС России): https://web.archive.org/web/20220704124418/https://uisrussia.msu.ru/

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. **Информационно-справочная система** Интернет-версии проекта HR-Portal http://hr-media.ru/category/hr-issledovaniya/

© РГУТИС

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу с преподавателем (работа практических занятиях) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также самостоятельной научной деятельности.

Основными видами лекций по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» являются:

- традиционные лекции,

- лекции-визуализации.

Практические занятия по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводятся в специализированном кабинете, оснащенном стендами, мультимедийным техническим оборудованием и специализированным оборудованием.

Цель практических занятий: приобретение практических навыков в области управления человеческими ресурсами. Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Основными видами практических занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» являются:

Устный и письменный опрос - методы контроля, позволяющие не только опрашивать и контролировать знания учащихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Методы, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов – устно или письменно, в соответствии с выбранным типом опроса.

Case-study / решение ситуационных задач - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

Решение тестовых заданий - метод педагогической диагностики, с помощью которого выбор поведения, презентующего предпосылки или результаты учебного процесса, должен максимально отвечать принципам сопоставления, объективности, надёжности и валидности измерений.

Выступление с докладами/эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Деловая и ролевая игра – это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности.

© РГУТИС

Групповая дискуссия - метод обучения, повышающий интенсивность и эффективность процесса восприятия за счет активного включения обучаемых в коллективный поиск истины. В групповой дискуссии каждый член группы получает возможность прояснить свою собственную позицию, обнаружить многообразие подходов, обеспечить всестороннее видение предмета. Кроме того, групповая дискуссия активизирует творческие возможности человека, его интерес к предмету обсуждения, является прекрасным средством сплочения и развития группы, обеспечивает принятие группой наиболее оптимальных решений.

Целью самостоятельной работы обучающихся является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе и включает:

- подготовку к устному опросу;
- ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com.;
- подготовку к выступлениям, докладам/эссе, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и презентаций по рекомендованным преподавателем темам;
- обзор научных статей и их аннотация.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска;

© РГУТИС

	Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС