



**УТВЕРЖДЕНО:**  
Ученым советом Высшей школы бизнеса,  
менеджмента и права  
Протокол № 5 от «10» октября 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ**

***Б1.О.18 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ***

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –

программы *бакалавриата*

по направлению подготовки:

*38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»*

направленность (профиль): *Муниципальное управление*

Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: *2024*

**Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н., доцент Лустина Т.Н.</i>
<i>доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н., доцент Панова А.Г.</i>

**Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>профессор Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>д.э.н., профессор Морозов В.Ю.</i>



## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной обязательной части первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль Муниципальное управление.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде в части индикаторов достижения компетенции 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) и 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 в части индикаторов достижения компетенции 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) и УК-6.3. (определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста);

ПК-1 - способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в части индикаторов достижения компетенции ПК-1.2 (применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач) и ПК-1.3 (осуществляет распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования).

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с формированием, использованием и развитием управления человеческими ресурсами.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 8 зачетных единиц, 288 часов, 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 - 176 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 -236 часов.

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, Система государственного и муниципального управления, Государственная и муниципальная служба и др.

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

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора достижения компетенции)
1.	УК-3	способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде в части: 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.
2.	УК-6	способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в части: 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 проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в части: ПК-1.2 - применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; ПК-1.3 - осуществляет распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» является дисциплиной обязательной части первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль Муниципальное



управление.

Формирование компетенции УК-3 начинается в период прохождения учебной практики (2 семестр), продолжается в данной дисциплине (5,6 семестры) и заканчивается при прохождении производственной и преддипломной практик (8 семестр).

Формирование компетенции УК-6 начинается в период прохождения учебной практики одновременно с дисциплиной Менеджмент (2 семестр), продолжается в данной дисциплине (5,6 семестры) и заканчивается при прохождении производственной и преддипломной практик (8 семестр).

Формирование компетенции ПК-1 начинается в период прохождения учебной практики одновременно с дисциплиной Менеджмент (2 семестр), осуществляется одновременно с данной дисциплиной в дисциплине Система государственного и муниципального управления (5,6 семестры), продолжается в дисциплине Система государственного и муниципального управления (7 семестр) и заканчивается в процессе прохождения производственной практики (8 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, Система государственного и муниципального управления, Государственная и муниципальная служба и др.

#### 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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8/288 зачетных единиц/ акад. часов.

Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			5	6
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>112</b>	<b>56</b>	<b>56</b>
	в том числе:	-	-	-
<b>1.1</b>	<b>Занятия лекционного типа</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Занятия семинарского типа, в том числе:</b>	<b>72</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	72	36	36
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>176</b>	<b>88</b>	<b>88</b>
<b>3</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>4</b>	<b>Зачет 2</b>	<b>Экзамен 2</b>
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость</b>	<b>288</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
	час з.е.	8	4	4

Для очно- заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			5	6



<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	52	26	26
	в том числе:			
<b>1.1</b>	<b>Занятия лекционного типа</b>	20	10	10
<b>1.2</b>	<b>Занятия семинарского типа, в том числе:</b>	24	12	12
	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	24	12	12
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	236	118	118
<b>3</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>4</b>	<b>Зачет 2</b>	<b>Экзамен 2</b>
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость</b>			
	<b>час</b>	288	144	144
	<b>з.е.</b>	8	4	4

**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				
1/5 2/5	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами	Тема 1. Основные понятия науки управления человеческими ресурсами	1	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами						6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
1/5 3/5 4/5		Тема 2. Уровни управления человеческими ресурсами	1	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами						6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию



3/5 5/5 6/5		Тема 3. Социально- трудовые отношения	2	Традиционна я лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, тестовые задания								6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
6/5		Текущий контроль 1				Аудиторный тест								6	Подготовка к текущему контролю
5/5 7/5 8/5	Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами	Тема 4. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами	2	Традиционна я лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение case- study, ролевая игра								6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/5 9/5 10/5		Тема 5. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами	2	Традиционна я лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, деловая игра								6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
10/5		Текущий контроль 2				Аудиторный тест								6	Подготовка к текущему контролю
9/5 11/5 12/5	Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов	Тема 6. Службы управления человеческими ресурсами	2	Традиционна я лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами								6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
11/5		Тема 7.	2	Традиционна	4	Устный опрос,								6	Повторение и закрепление



13/5 14/5		Планирование человеческих ресурсов		я лекция		письменный опрос, решение ситуационной задачи												знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
14/5		Текущий контроль 3				Решение практических задач											6	Подготовка к текущему контролю
13/5 15/5 16/5	Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	Тема 8. Технология найма персонала	2	Традиционна я лекция	4	Деловая игра, ролевая игра, решение ситуационных задач, решение тестовых заданий, решение case-stady											6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
15/5 17/5 18/5		Тема 9. Адаптация человеческих ресурсов	2	Традиционна я лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, решение ситуационных задач, решение case- stady											6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
17/5		Текущий контроль 4	Групповой проект « Анализ занятости в сфере государственного и муниципального управления (на примере районов)»										12	Подготовка пояснительной записки и презентации				
																	4	Подготовка к промежуточной аттестации
		<b>Консультация</b>										2	Г,И					

**Промежуточная аттестация – зачет - 2 часа**





1/6 2/6	Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях	Тема 10. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами	1	Традиционна я лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами								6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
1/6 3/6 3/6 4/6		Тема 11. Деловая оценка человеческих ресурсов	2	Традиционна я лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами, групповые дискуссии, деловая игра								6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/6 5/6 5/6 6/6		Тема 12. Система вознаграждения человеческих ресурсов	2	Традиционна я лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, Case-stady								6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
6/6		Текущий контроль 1				Аудиторный тест								6	Подготовка к текущему контролю
5/6 7/6 8/6	Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов	Тема 13. Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы	1	Традиционна я лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, ролевая игра								6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/6 9/6		Тема 14. Управление конфликтами в	2	Традиционна я лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение								6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием



10/6		организации				ситуационных заданий, выступления с докладами								дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
10/6		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							6	Подготовка к текущему контролю
9/6 11/6 12/6	Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов	Тема 15. Профессиональное обучение человеческих ресурсов	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, деловая игра, выступления с докладами							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
11/6 13/6 14/6		Тема 16. Управление карьерой и кадровым резервом	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение case-study, решение ситуационной задачи							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
14/6		Текущий контроль 3				Решение ситуационной задачи							6	Подготовка к текущему контролю
13/6 15/6 16/6	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							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
15/6 17/6		Тема 18. Эффективность	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос,							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с

18/6		управления человеческими ресурсами				выступления с докладами								использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
17/6		Текущий контроль 4	Групповой проект «Кадровое обеспечение объектов государственного и муниципального управления»										12	Подготовка пояснительной записки и презентации
												4	Подготовка к промежуточной аттестации	
		<b>Консультация</b>									2	Г,И		
<b>Промежуточная аттестация – экзамен - 2 часа</b>														

**Для очно-заочной 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											
			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



1/5 2/5	Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами	Тема 1. Основные понятия науки управления человеческими ресурсами	1	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами							8	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	1	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 3. Социально-трудовые отношения	1	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, тестовые задания							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							9	Подготовка к текущему контролю
5/5 6/5	Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами	Тема 4. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение case-study, ролевая игра							8	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	2	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, деловая игра							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников



		человеческими ресурсами												литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							9	Подготовка к текущему контролю
9/5 10/5	Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов	Тема 6. Службы управления человеческими ресурсами	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 7. Планирование человеческих ресурсов	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационной задачи							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 3					Решение практической задачи						9	Подготовка к текущему контролю
11/5 12/5	Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	Тема 8. Технология найма персонала	1	Традиционная лекция	1	Деловая игра, ролевая игра, решение ситуационных задач, решение тестовых заданий, решение case-study							8	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	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием

						заданий, решение ситуационных задач, решение тестовых заданий, решение case-study									дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
		Текущий контроль 4	Групповой проект «Анализ занятости в сфере государственного и муниципального управления (на примере районов)»									15	Подготовка пояснительной записки и презентации			
															4	Подготовка к промежуточной аттестации
		<b>Консультация</b>									2	Г,И				
<b>Промежуточная аттестация – зачет - 2 часа</b>																
1/6 2/6	Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях	Тема 10. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами									9	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	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами, групповые дискуссии, ролевая игра									9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 12. Система вознаграждения человеческих ресурсов	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий,									9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников



						Case-stady												литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест											9	Подготовка к текущему контролю
5/6 6/6	Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов	Тема 13. Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы	1	Традиционна я лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, ролевая игра											9	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	2	Традиционна я лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационных заданий, выступления с докладами											9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2					Аудиторный тест											9
9/6 10/6	Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов	Тема 15. Профессиональное обучение человеческих ресурсов	1	Традиционна я лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, деловая игра, выступления с докладами											9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
11/6 12/6 8		Тема 16. Управление карьерой и кадровым резервом	1	Традиционна я лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение case-stady, решение											9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников

						ситуационной задачи								литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 3				Решение ситуационных задач							9	Подготовка к текущему контролю
13/6 14/6	Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	Тема 17. Аудит человеческих ресурсов	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, выступления с докладами							9	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	2	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами							9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию.
		Текущий контроль 4	Групповой проект «Кадровое обеспечение объектов государственного и муниципального управления»										8	Подготовка пояснительной записки и презентации
													2	Подготовка к промежуточной аттестации
		<b>Консультация</b>										2	Г,И	
<b>Промежуточная аттестация – экзамен - 2 часа</b>														

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

№п/п	Тема, трудоемкость в акад. ч.	Учебно-методическое обеспечение
<b>5 семестр</b>		





1	Основные понятия науки управления человеческими ресурсами – 6 часов / 8 часов	<p><b>Основная литература</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Виниченко В.А. Борисова А.А., Озерникова Т.Г. Рекрутинг персонала: Уч. пос.: М.: ИНФРА-М, 2024 – 245 с. – ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=441960">https://znanium.ru/read?id=441960</a></li><li>2. Лифшиц А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. Учебное пособие// Издательство: РИОР, 2023 – 266 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=4227114">https://znanium.com/read?id=4227114</a>.</li><li>3. Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В. Управление персоналом промышленного предприятия. Учебное пособие: Издательство: Инфра-Инженерия, 2023, 204 с. – ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=434791">https://znanium.ru/read?id=434791</a></li><li>4. Гродский В.С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность. Монография. М.: Издательство: РИОР, 2023 – 278 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=400029">https://znanium.com/read?id=400029</a></li><li>4. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2023- 235 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=420687">https://znanium.com/read?id=420687</a></li></ol> <p><b>Дополнительная литература</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Подовжня Г. HR без стереотипов: Учебное пособие Издательство: Альпина Паблишер, 2022, 260 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=441586">https://znanium.ru/read?id=441586</a></li><li>2. Уханова Т.В., Щеголева Н.Б. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Издательство: Научный консультант, 2022, 176 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=441036">https://znanium.ru/read?id=441036</a></li><li>3. . Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании). Монография. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 144 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: . <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=393681">https://znanium.ru/catalog/document?id=393681</a></li></ol>
2	Уровни управления человеческими ресурсами – 6 часов / 8 часов	
3	Социально-трудовые отношения – 6 часов / 8 часов	
4	Текущий контроль 1 – 6 часов / 9 часов	
5	Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами – 6 часов / 8 часов	
6	Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами – 6 часов / 8 часов	
7	Текущий контроль 2 – 6 часов / 9 часов	
8	Службы управления человеческими ресурсами – 6 часов / 8 часов	
9	Планирование человеческих ресурсов – 6 часов / 8 часов	
10	Текущий контроль 3 – 6 часов / 9 часов	
11	Технология найма персонала – 6 часов / 8 часов	
12	Адаптация человеческих ресурсов – 6 часов / 8 часов	
13	Текущий контроль 4 – 12 часов / 15 часов	
14	Промежуточная аттестация – 4	



часа / 4 часа		6 семестр	
14	Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами – 6 часов / 9 часов/ 9 часов	<b>Основная литература</b> 1. Виниченко В.А. Борисова А.А., Озерникова Т.Г.Рекрутинг персонала: Уч. пос.: М.: ИНФРА-М, 2024 – 245 с. – ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=441960">https://znanium.ru/read?id=441960</a> 2. Лифшиц А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. Учебное пособие// Издательство: РИОР, 2023 – 266 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=4227114">https://znanium.com/read?id=4227114</a> .	
15	Деловая оценка человеческих ресурсов – 6 часов / 9 часов/ 9 часов	3. Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В. Управление персоналом промышленного предприятия. Учебное пособие: Издательство: Инфра-Инженерия, 2023, 204 с. – ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=434791">https://znanium.ru/read?id=434791</a>	
16	Система вознаграждения человеческих ресурсов – 6 часов / 9 часов/ 9 часов	4. Гродский В.С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность. Монография. М.: Издательство: РИОР, 2023 – 278 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=400029">https://znanium.com/read?id=400029</a>	
17	Текущий контроль 1 – 6 часов / 9 часов/ 9 часов	4. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2023- 235 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=420687">https://znanium.com/read?id=420687</a>	
18	Организационная культура и ее влияние на человеческие ресурсы – 6 часов / 9 часов/ 9 часов	<b>Дополнительная литература</b>	
19	Конфликты в организации и их управление – 6 часов / 9 часов / 9 часов	1. Подовжня Г. HR без стереотипов: Учебное пособие Издательство: Альпина Паблишер, 2022, 260 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=441586">https://znanium.ru/read?id=441586</a>	
20	Текущий контроль 2 – 6 часов / 9 часов/ 9 часов	2. Уханова Т.В., Щеголева Н.Б. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Издательство: Научный консультант, 2022, 176 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/read?id=441036">https://znanium.ru/read?id=441036</a>	
21	Профессиональное обучение человеческих ресурсов – 6 часов / 9 часов/ 9 часов	3. Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании). Монография. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 144 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=393681">https://znanium.ru/catalog/document?id=393681</a>	
22	Управление карьерой и кадровым резервом – 6 часов / 9 часов/ 9 часов/ 9 часов		
23	Текущий контроль 3 – 6 часов / 9 часов/ 9 часов		
24	Аудит человеческих ресурсов – 6		



	часов / 9 часов/ 9 часов	
25	Эффективность управления человеческими ресурсами – 6 часов / 9 часов/ 9 часов	
26	Текущий контроль 4 – 12 часов / 8 часов/ 14 часов	
27	Промежуточная аттестация – 4 часа / 2 часа / 4 часа	

**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, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции, индикатора достижения компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции, индикатора достижения компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора достижения компетенции 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	Раздел 1. Основы управления	специфику	учитывать	навыками реализации



		реализации своей роли в команде учитывает особенности поведения других членов команды; соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат	человеческими ресурсами Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	распределения ролей в команде, ролевую структуру персонала организации	особенности поведения других членов команды в организации; соблюдать установленные нормы и правила командной работы, нести личную ответственность за общий результат	своей роли в команде; соблюдения установленных норм и правил командной работы; проявления личной ответственности за общий результат
		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	Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих	методы и формы саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели	определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные	навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального роста, навыками определения и

		<p>периоды обоснованием актуальности определением необходимых ресурсов для их выполнения</p> <p>с и</p>	<p>ресурсов</p> <p>Раздел 8. Эффективность управления ресурсами</p> <p>человеческими</p>		<p>периоды обоснованием актуальности определением необходимых ресурсов для их выполнения</p> <p>с и</p>	<p>реализации необходимых ресурсов для повышения своей компетентности</p>
		<p>УК-6.3. - определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста</p>	<p>Раздел 5. Использование человеческих ресурсов на предприятиях</p> <p>Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов</p> <p>Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов</p>	<p>принципы Парето и матрицу Эйзенхауэра для определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста</p>	<p>правильно определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста</p>	<p>навыками определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста</p>
3	ПК-1	<p>способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>				
		<p>ПК-1.2 - применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач</p>	<p>Раздел 1. Основы управления человеческими ресурсами</p> <p>Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами</p> <p>Раздел 3. Планирование человеческих ресурсов</p> <p>Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов</p>	<p>теоретические положения основных концепций управления человеческими ресурсами, ключевые стратегии управления человеческими ресурсами; процессы лидерства и формирования власти; систему вознаграждения</p>	<p>применять стратегический и компетентностный подходы к управлению человеческими ресурсами; руководствоваться принципами управления карьерой и кадровым</p>	<p>навыками стратегического и оперативного планирования, реализации и контроля кадровых мероприятий; навыками разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации; навыками оценки</p>

				человеческих ресурсов.	резервом; оценить организационную культуру и ее влияние на человеческие ресурсы.	эффективности управления человеческими ресурсами.
	ПК-1.3 - осуществляет распределение полномочий и ответственности на основе делегирования		Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов	основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала; способы подготовки и переподготовки руководящих кадров.	применять на практике критерии подбора и расстановки персонала; определять сильные стороны претендента на должность с учетом распределения полномочий и ответственности.	навыками оценки системы деловых связей и взаимоотношений в организации и ее подразделениях на основе делегирования полномочий и ответственности.

**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; специфики распределения ролей в команде, ролевой структуры персонала организации; технологии самооценки, самоорганизации, планирования работы для достижения заданного результата.	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; специфики распределения ролей в команде, ролевой структуры персонала организации; технологии самооценки, самоорганизации, планирования работы для	Закрепление способности определять свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения



<p>Умение определить свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели организации; учитывать особенности поведения других членов команды в организации; соблюдать установленные нормы и правила командной работы, нести личную ответственность за общий результат; анализировать возможные последствия личных действий и планировать свои действия для достижения заданного результата.</p> <p>Владение навыком выявления и реализации своей роли в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; навыками реализации своей роли в команде; соблюдения установленных норм и правил командной работы; проявления личной ответственности за общий результат; навыками анализа возможных последствий личных действий и планирования своих действий для достижения заданного результата.</p>		<p>достижения заданного результата.</p> <p>Студент демонстрирует умение определить свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели организации; учитывать особенности поведения других членов команды в организации; соблюдать установленные нормы и правила командной работы, нести личную ответственность за общий результат; анализировать возможные последствия личных действий и планировать свои действия для достижения заданного результата.</p> <p>Студент демонстрирует владение навыком выявления и реализации своей роли в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; навыками реализации своей роли в команде; соблюдения установленных норм и правил командной работы; проявления личной ответственности за общий результат; навыками анализа возможных последствий личных действий и планирования своих действий для достижения заданного результата.</p>	<p>поставленной цели; при реализации своей роли в команде учитывать особенности поведения других членов команды; соблюдать установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат; анализировать возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата.</p>
<p>Знание методов и форм саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели; принципов Парето и матрицы Эйзенхауэра для определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального</p>	<p>Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение</p>	<p>Студент демонстрирует знание методов и форм саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели; принципов Парето и матрицы Эйзенхауэра для определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального</p>	<p>Закрепление способности определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределять их</p>



<p>роста.</p> <p>Умение определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения; правильно определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p> <p>Владение навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального роста, навыками определения и реализации необходимых ресурсов для повышения своей компетентности; навыками определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p>	<p>групповых проектов</p>	<p>роста.</p> <p>Студент демонстрирует умение определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения; правильно определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального роста, навыками определения и реализации необходимых ресурсов для повышения своей компетентности; навыками определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p>	<p>на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения; определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p>
<p>Знание теоретических положений основных концепций управления человеческими ресурсами, ключевых стратегий управления человеческими ресурсами; процессов лидерства и формирования власти; системы вознаграждения человеческих ресурсов; основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала; способов подготовки и</p>	<p>Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов</p>	<p>Студент демонстрирует знание теоретических положений основных концепций управления человеческими ресурсами, ключевых стратегий управления человеческими ресурсами; процессов лидерства и формирования власти; системы вознаграждения человеческих ресурсов; основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала; способов подготовки и</p>	<p>Закрепление способности применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</p>





<p>переподготовки руководящих кадров.</p> <p>Умение применять стратегический и компетентностный подходы к управлению человеческими ресурсами; руководствоваться принципами управления карьерой и кадровым резервом; оценить организационную культуру и ее влияние на человеческие ресурсы; применять на практике критерии подбора и расстановки персонала; определять сильные стороны претендента на должность с учетом распределения полномочий и ответственности.</p> <p>Владение навыками стратегического и оперативного планирования, реализации и контроля кадровых мероприятий; навыками разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации; навыками оценки эффективности управления человеческими ресурсами; навыками оценки системы деловых связей и взаимоотношений в организации и ее подразделениях на основе делегирования полномочий и ответственности.</p>		<p>переподготовки руководящих кадров.</p> <p>Студент демонстрирует умение применять стратегический и компетентностный подходы к управлению человеческими ресурсами; руководствоваться принципами управления карьерой и кадровым резервом; оценить организационную культуру и ее влияние на человеческие ресурсы; применять на практике критерии подбора и расстановки персонала; определять сильные стороны претендента на должность с учетом распределения полномочий и ответственности.</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками стратегического и оперативного планирования, реализации и контроля кадровых мероприятий; навыками разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации; навыками оценки эффективности управления человеческими ресурсами; навыками оценки системы деловых связей и взаимоотношений в организации и ее подразделениях на основе делегирования полномочий и ответственности.</p>	<p>осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.</p>
---	--	---	--



### 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	9 – 10 баллов, если (90 – 100)% правильных ответов
	7 – 8 баллов, если (70 – 89)% правильных ответов
	5 – 6 баллов, если (50 – 69)% правильных ответов
	0 – 4 балла, если менее 50% правильных ответов

*Средство оценивания – решение практической / ситуационной задачи*

#### 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	макс 10 баллов
9 – 10 баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
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;
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
0-4 балла	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - начато выполнение задания, но окончательного варианта выполнения нет; - ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы.

*Средство оценивания – выполнение и защита 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 выполнения 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	маж 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**

*Средство оценивания* - тестирование + решение практических заданий

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

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
<b>зачет</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– 90 –100 % правильных ответов на тестовые задания;</li><li>– практическое задание выполнено правильно, применен верный алгоритм решения;</li><li>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li><li>– знание основной и дополнительной литературы;</li><li>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</li><li>– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li><li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
<b>зачет</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– 70 –89 % правильных ответов на тестовые задания;</li><li>– практическое задание выполнено правильно, применен верный алгоритм решения.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы;</li><li>– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</li><li>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</li></ul>
<b>зачет</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– 50 –69 % правильных ответов на тестовые задания;</li><li>– практическое задание выполнено в целом правильно, но есть несущественные недостатки;</li><li>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</li><li>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</li></ul>



	теорию в новой ситуации.	– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне.
<b>незачет</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– менее 50% правильных ответов на тестовые задания;</li><li>– начато выполнение задания, но окончательного варианта выполнения нет или практическое задание выполнено;</li><li>– не сформированы компетенции, умения и навыки.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</li><li>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</li></ul>

*Средство оценивания* - устный опрос + тестирование + выполнение практических заданий/решение ситуационных задач

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

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
<b>«5»</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– полно раскрыто содержание материала;</li><li>– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;</li><li>– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;</li><li>– точно используется терминология;</li><li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</li><li>– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li><li>– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</li><li>– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</li><li>– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;</li><li>– 90 –100 % правильных ответов на тестовые задания;</li><li>– задание выполнено правильно, применен верный алгоритм решения /</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li><li>– знание основной и дополнительной литературы;</li><li>– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;</li><li>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</li><li>– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li><li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>



	<p>при решении ситуационной задачи использованы яркие примеры, предлагаемые решения соответствуют разбираемой ситуации, рекомендации нетривиальны и могут быть использованы для конкретного примера;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.</li></ul>	
«4»	<ul style="list-style-type: none"><li>– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</li><li>– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</li><li>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</li><li>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:<ul style="list-style-type: none"><li>– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</li><li>– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</li><li>– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя;</li></ul></li><li>– 70 –89 % правильных ответов на тестовые задания;</li><li>– задание выполнено правильно, применен верный алгоритм решения / ситуация в целом оценена верно, предлагаемые решения в целом соответствуют разбираемой ситуации, отсутствуют примеры, даны традиционные рекомендации по всем вопросам к ситуационной задаче.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает полное знание</li><li>– программного материала, основной и</li><li>– дополнительной литературы;</li><li>– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</li><li>– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</li><li>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</li></ul>
«3»	<ul style="list-style-type: none"><li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает знание основного</li><li>– материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</li></ul>



	<p>материала;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</li><li>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</li><li>– продемонстрировано усвоение основной литературы;</li><li>– 50 –69 % правильных ответов на тестовые задания;</li><li>– задание выполнено в целом правильно, но есть несущественные недостатки / ситуация в целом оценена верно, но не по всем вопросам даны корректные ответы, рекомендации носят отвлеченный характер, нет примеров;</li><li>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</li><li>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</li><li>– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</li></ul>
«2»	<ul style="list-style-type: none"><li>– не раскрыто основное содержание учебного материала;</li><li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li><li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов;</li><li>– менее 50% правильных ответов на тестовые задания;</li><li>– начато выполнение задания, но окончательного варианта выполнения нет / ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы.</li><li>– не сформированы компетенции, умения и навыки.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</li><li>– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</li><li>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</li></ul>

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 овладеть 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
6	Раздел 1. Основы 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 6 неделе в 5 семестре.
10	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 в 5 семестре.
14	Раздел 3.	Решение практических	В аудитории в течении 30 минут





	Планирование человеческих ресурсов	задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к ситуационной задаче и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 14 неделе в 5 семестре.
17	Раздел 4. Формирование человеческих ресурсов	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Анализ занятости в сфере государственного и муниципального управления (на примере районов)»	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 17 неделе в 5 семестре.
6	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 6 неделе в 6 семестре.
10	Раздел 6. Управление организационным поведением человеческих ресурсов	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 в 6 семестре.
14	Раздел 7. Развитие человеческих ресурсов	Решение ситуационных задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к



		компетенцией	ситуационной задаче и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 14 неделе в 6 семестре.
17	Раздел 8. Эффективность управления человеческими ресурсами	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Кадровое обеспечение объектов государственного и муниципального управления»	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 17 неделе в 6 семестре.

## 5 СЕМЕСТР

### Текущий контроль 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	г. акцент смещается в сторону рационализации и сокращения



сокращения производства	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.

**Текущий контроль 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) измеримость, 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.

**Текущий контроль 3 (решение практических задач):**

**Практическая задача 1.**

**Исходные данные.** Месторасположение кадровой службы в системе управления организацией:

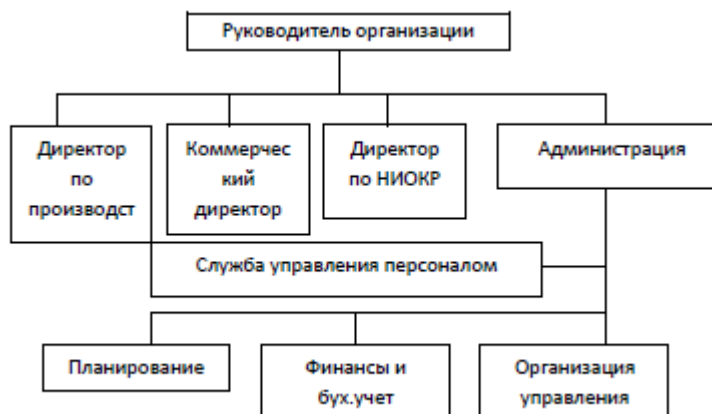
Вариант 1: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству



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 штатного 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.

### Практическая задача 2.

Применив требования Федеральных законов № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации», № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», заполните таблицу «Основные требования, предъявляемые к государственным гражданским и муниципальным служащим» (табл. 1).

Таблица 1.

Основные требования, предъявляемые к государственным гражданским и муниципальным служащим

Категории должностей гражданской службы	Квалификационные требования	Способ замещения должности	Должностные обязанности	Срок замещения должности
Руководители				
Помощники				
Специалисты				
Обеспечивающие специалисты				

### Практическая задача 3.

Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



#### Текущий контроль 4 (выполнение группового проекта):

#### «Анализ занятости в сфере государственного и муниципального управления (на примере районов)»

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

**Текущий контроль 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:**

- а) представлении, что человек по природе своей ленив;
- б) иерархии потребностей;
- в) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
- г) концепции «гигиенических факторов».

**3. Содержательные теории мотивации основываются на:**

- а) концепции потребностей работника;
- б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- в) анализе процесса выполнения работы;
- г) представлении о справедливости вознаграждения.

**4. Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:**

- а) перевод на другую работу;
- б) повышение в должности;
- в) изменение статуса;
- г) понижение в должности;
- д) 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 работника;
- 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) Ассесмент- 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 и 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



**Текущий контроль 2 (решение тестов):**

**1. Конфликтная ситуация - это:**

- а) столкновение 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) противостояние, 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 поведением 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-идеологические
- 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

**Текущий контроль 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 ресторанный 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 ресторанный культуру.

*Ситуация 3. Павел Астахов*

Образование: Высшая школа КГБ по специальности «правоведение».

Работа: в 1991 году, на пятом курсе его пригласили работать юрисконсультантом 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 Астахова 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 государственного и муниципального служащего».**

Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.

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?

## **Текущий контроль 4 (выполнение группового проекта):**

### **«Кадровое обеспечение объектов государственного и муниципального управления»**

Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному объекту государственного и муниципального управления. 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

**Перечень вопросов к промежуточной аттестации (зачет 5 семестр):**

1. Понятие «Управление человеческими ресурсами»
2. Основные концепции УЧР
3. Изменение места управления человеческими ресурсами в организации
4. Отличительные особенности управления персоналом и управления человеческими ресурсами
5. Роли управления человеческими ресурсами в организации
6. Модель 4С в управлении человеческими ресурсами
7. Назовите основные подсистемы системы управления человеческими ресурсами
8. Отличительные особенности Управления персоналом и Управления человеческими ресурсами
9. Что понимается под структурой персонала? Назовите виды структур персонала
10. Назовите основные категории персонала
11. Охарактеризуйте роли менеджеров по работе с персоналом
12. Что такое компетенции и индикатор поведения? Какие подходы к компетенциям Вам известны?
13. В каких областях УЧР находит применение компетентностный подход?
14. Охарактеризуйте основные виды компетенций
15. Охарактеризуйте основные элементы профессиональных компетенций
16. Каким бывают шкалы измерения компетенций



17. Как используются компетенции в подборе и отборе персонала?
18. Для чего необходим профиль компетенций?
19. Охарактеризуйте Assessment Center как метод оценки компетенций
20. Охарактеризуйте достоинства и недостатки внутренних и внешних источников подбора персонала
21. Какие инструменты поиска персонала Вам известны?
22. Охарактеризуйте бесконтактные методы отбора персонала
23. Охарактеризуйте полуконтактные методы отбора персонала
24. Охарактеризуйте контактные методы отбора персонала (виды интервью)
25. Охарактеризуйте рынок кадровых агентств
26. Что понимается под адаптацией персонала?
27. Какие виды адаптации Вам известны?
28. Назовите известные Вам методы оценки эффективности адаптации
29. Какие зарубежные методы адаптации Вы знаете?
30. Роль наставничества в адаптации персонала

### **Перечень тестовых заданий для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)**

#### **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 Мэйю;
- 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 (МВО);
- 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.

*Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде в части индикаторов достижения компетенции 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) и УК-3.3. (анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата)

**Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)**

**1 Преимуществами команд являются:**

- 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 ...**

- 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:**

- 1 Командный дух
- 2 Высокую мотивацию
- 3 Получение синергии
- 4 Повышение производительности труда

**4 Каково оптимальное число подчиненных?**

- 1 Чем больше подчиненных, тем легче работать
- 2 15-30
- 3 3-5
- 4 7-12

**5 Малая группа — это немногочисленная группа людей, включающая:**

- 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:**

- 1 исполнительность
- 2 четко выраженный и последовательно реализуемый материальный интерес
- 3 ответственная взаимозависимость (взаимная ответственность);
- 4 жёсткая иерархия (соподчиненность);

**Перечень практических заданий для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)**

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 взаимответственными – 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
2. Члены команды	г) работают в климате доверия д) воспринимают конфликтные ситуации негативно, застревают 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
6 Мотивационный 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 жадностью 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: команда 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 проникательным 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.

*Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции УК-6 - способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в части индикаторов достижения компетенции 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) и УК-6.3. (определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста)*

**Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)**

**1 Время – это...:**

- 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...**

- 1 Можно сокращать
- 2 Нельзя сокращать
- 3 Невозможно сократить
- 4 Нужно сокращать

**3 Поглотители времени – это...**

- 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:**

- 1 4 категории
- 2 3 категории
- 3 2 категории



4 5 категорий

**5 Техника хронометража помогает:**

- 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**

- 1 25%
- 2 50%
- 3 15%
- 4 30%.

**7 Важные задачи (категория Б) составляют в среднем \_\_\_\_\_ от общего числа и значимости дел руководителя.**

- 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.**

- 1 50% и 10%
- 2 65% и 15%
- 3 70% и 30%
- 4 50% и 50%

**9 Последовательное применение принципа Парето используется в...**

- 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.**

- 1 «Гималаи»;
- 2 «Альпы»;
- 3 все верны
- 4 все неверны

**11 Эффективная организация собственного времени и времени сотрудников – это...**

- 1 Персональный и корпоративный тайм- менеджмент;
- 2 Тимбилдинг
- 3 Личная организованность.
- 4 Коучинг;

**Перечень практических заданий для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)**

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 проектировать организационные структуры, участвовать в разработке*



*стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в части индикаторов достижения компетенции ПК-1.2 (применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач) и ПК-1.3 (осуществляет распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования)*

**Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)**

**1 К разновидностям организационных структур управления не относятся**

- 1 неформальные;
- 2 линейно-функциональные;
- 3 дивизиональные;
- 4 матричные

**2 Стратегия - это**

- 1 причина существования организации, её ценности и идеалы
- 2 конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации
- 3 долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению
- 4 детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса

**3 Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:**

- 1 линейной
- 2 линейно-функциональной
- 3 функциональной
- 4 матричной

**4 Разделение труда, основанное на формировании групп работников, выполняющих одинаковые функции**

- 1 технологическое
- 2 организационное
- 3 функциональное
- 4 горизонтальное

**5 Какие из перечисленных структур являются наиболее гибкими, адаптивными, органическими?**

- 1 Функциональная
- 2 Матричная
- 3 Линейная.
- 4 Сетевая.

**6 Управление человеческими ресурсами как стратегическая функция должно быть нацелено скорее на \_\_\_\_\_, чем на их оперативное решение**

- 1 выяснение проблем
- 2 предупреждение проблем
- 3 анализ ситуации;
- 4 мониторинг рынка.

**7 Возрастание роли стратегического подхода к управлению человеческим ресурсом в настоящее время связано:**

- 1 С регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости



2 С ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени

3 С регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости

**8 Основоположниками концепции УЧР выступили школы:**

- 1 Бостонская
- 2 Российская
- 3 Мичиганская
- 4 Гарвардская

**Перечень практических заданий для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)**

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 Рациональное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения организационных социально-экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников – это цель....:

2. Предложить программу действий, направленную на реализацию стратегии управления человеческими ресурсами.

Можно использовать таблицу:

№	Мероприятия по реализации стратегии управления человеческими ресурсами	Ожидаемые результаты	Критерии оценки результата	Необходимые ресурсы	Сроки	Ответственные лица, структуры

3. 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.
--------------------------------	---

6. Дайте определение горизонтальной структуры управления.
7. Дайте определение сетевой структуры управления.
8. Что из себя представляет виртуальная организационная структура?
9. Сочетание в рамках одной организации, но на разных уровнях управления нескольких организационных структур – это \_\_\_\_\_

10. Компания занимается оптовой торговлей производственным и торговым оборудованием. Конкуренция в данном сегменте минимальна, поэтому планировалось, что основная стратегическая задача компании заключается в сохранении своей позиции на рынке. Предполагается, что этого можно достичь путем постоянного выведения на рынок новинок в области продаваемого оборудования, поэтому важно обеспечить бесперебойность следующих бизнес-процессов:

- Выявление потребностей сегмента рынка
- Мониторинг новинок поставщиков и конкурентов
- Выведение на рынок нового продукта

Руководство определило, что персонал компании будет трудиться в одном офисе. В команде один человек должен отвечать за взаимодействие с менеджерами по закупкам, чтобы узнавать о последних новинках, о проблемах с поставщиками, кто-то другой – с финансистами, чтобы согласовывать план продаж. В состав группы также должны войти: -маркетологи, - менеджеры по продажам, - бренд-менеджеры (3 чел. по 3 отдельным брендам), - PR-менеджеры. Бренд-менеджеры будут руководить работой с конкретными брендами, разрабатывать стратегию их развития, а маркетологи, менеджеры по продажам, PR-менеджеры будут им подчиняться. Какую организационную структуру управления вы могли бы предложить для данной компании?

11. Каждому типу предприятий подберите наиболее соответствующую ему структуру управления:

1) малые предприятия с несложным производством;	в) дивизиональная структура управления
2) средние предприятия, выпускающие относительно ограниченную номенклатуру продукции;	б) линейная структура управления;
3) крупные предприятия с широкой номенклатурой выпускаемой продукции:	а) линейно-функциональная структура управления;

12.Какому этапу проектирования оргструктуры соответствует его наполнение?

1 этап.	1. Проектирование организационных структур
2 этап.	2. Анализ организационных структур
3 этап.	3. Оценка эффективности организационных структур

13. К линейно-функциональной структуре управления можно отнести следующие утверждения:





- а) наиболее простая структура управления, которая полностью «замыкается» на одном человеке – руководителе;
- б) «временная» структура, направленная на решение конкретных задач;
- в) структура управления, предопределяющая руководство со стороны отдельных подразделений, таких как плановый, технический, финансовый отделы и т.п.;
- г) структура управления, используемая при наличии отдельных подразделений, географически удаленных от головной компании.

14. К какому типу относится данная организационная структура? В чем ее особенность?



15. Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



16. Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



17. Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



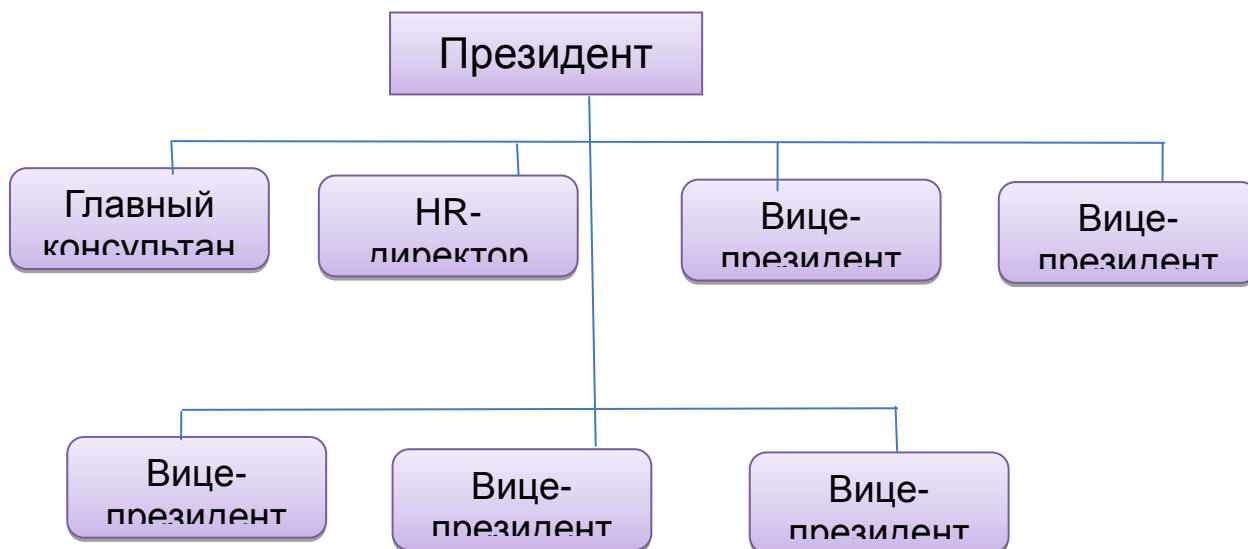
18. Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



19. Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



20. Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



21. Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления, используя следующие данные:

- затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации) составляют 0,13 млрд.руб.

- конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления (прибыль предприятия) – 0,34 млрд.руб.

22. 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

23. 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

24. 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.

25. 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.

### 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 Ассесмент- 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

**Перечень тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)**

**1. Задачей управления человеческими ресурсами являются:**

- А) Подбор, наем и размещение персонала.
- В) Оптимизация трудовых отношений.
- С) Тренинг и развитие человеческих ресурсов.
- Д) Все ответы верны
- Е) Нет правильного ответа

**2. Различия между закрытой и открытой кадровой политикой существуют при:**



А) Наборе, адаптации, обучении, продвижении, мотивации и стимулирования персонала

В) Выборе системы оплаты труда и вознаграждения персонала.

С) взыскания за нарушение трудовой дисциплины и жалобах на отдельных рабочих.

Д) Освобождении персонала.

Е) Нет правильного ответа

**3. Кадровая политика предприятия — это:**

А) Сложный комплекс предложений, догм, бездоказательно принят всеми членами компании, который определяет общие рамки организационного поведения.

В) Система, которая определяется во взаимном контроле, взаимопомощи, непрерывном развитии индивидуального и группового потенциала предприятия.

С) Кадровое планирование.

Д) Система правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводят человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия

Е) Нет правильного ответа

**4. Эффект от управления персоналом на предприятии выражается:**

А) В увеличении выпуска продукции вследствие роста производительности труда.

В) В удовлетворенности трудом.

С) В экономии средств при сокращении сроков обучения в результате подбора высококвалифицированных кадров,

Д) Все ответы верны

Е) Нет правильного ответа

**5. Планирование на предприятии в сфере управления персоналом представляет собой:**

А) Программу определения оптимальной организационной структуры предприятия.

В) Систему правил и норм, которые осознаны и соответствующим образом оформлены и приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия.

С) Систему решений, на основании которых можно будет разработать программу развития персонала во взаимодействии со стратегией предприятия

Д) Привлечения дополнительного персонала или сокращения существующей численности персонала через рост или спад производства.

Е) 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 профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.

г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;

д) перечень всех профессий.

**8. Конфликтная ситуация - это:**



а) столкновение 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.

*Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде в части индикаторов достижения компетенции 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) и УК-3.3. (анализирует возможные последствия личных действий и планирует свои действия для достижения заданного результата)

**Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)**

**1 Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?**

- 1 Авторитарный
- 2 Демократический
- 3 Либеральный
- 4 Смешанный

**2 Эффективность лидерства зависит от:**

- 1 Знаний и опыта
- 2 Объема и типа власти
- 3 Личностных характеристик
- 4 Стечения обстоятельств

**3 Основными компонентами модели коммуникации являются:**

- 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:**

- 1 Между личностью и группой
- 2 Межгрупповым
- 3 Внутриличностным
- 4 Межличностным

**5 Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?**

- 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?:**

- 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:**

- 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:**

- 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:**

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

**Перечень примерных практических заданий для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)**

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) Обычай	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 понятна и работники сами сделают все необходимое для повышения эффективности своей работы	в) либеральный стиль руководства

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 отрываться 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! Ураааа!! 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, обрабатывал 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.

10. 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

11. 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

12. 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.

13. 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?

14. 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?

15. 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?

16. 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?

17. 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?

18. 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?

*Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции УК-6 - способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в части индикаторов достижения компетенции 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) и УК-6.3. (определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста)*

**Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)**

**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?



- 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?**

- 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.**

- 1 логотип
- 2 личный бренд
- 3 статус
- 4 потенциал

**4 Индивидуальный план развития (ИПР) – это...**

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

**Перечень примерных практических заданий/ситуационных задач для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)**

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 (самотивация),
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. Центристремительная 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

7. 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.

8. 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?

9. 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?

10. 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...

11. 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?



12. 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?

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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?

20. 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?

21. 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.



22. 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.Россея. 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.



23. 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 радует 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 коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали 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?

24. 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



недоставленный 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?

25. 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?

26. 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?

27. 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?

28. 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 позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?



29. 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?

30. 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?

31. 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?

32. 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?

33. Ситуационная задача. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде 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?

34. 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?

35. 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?

36. 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?

37. 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.

Задание: 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 проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в части индикаторов достижения компетенции ПК-1.2 (применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач) и ПК-1.3 (осуществляет распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования)*

**Перечень примерных тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)**

**1 Управление человеческими ресурсами в условиях нестабильности и**





**неопределенности предполагает:**

- 1 Способность работников быстро осваивать и безошибочно применять новые технологии
- 2 Ориентацию на установление зависимости роста доходов работников от производительности труда
- 3 Постоянные изменения в законодательстве, в конкурентной среде.
- 4 Увеличение затрат на достижение работниками минимального уровня квалификационных требований;

**2 Кадровая стратегия организации определяется как совокупность ...**

- 1 Стратегических приоритетов в области работы на рынке труда
- 2 Стратегических целей по кадровому направлению
- 3 Стратегических целей по кадровому направлению и подходов к их практической реализации

**3 Разработка теории мотивации является достижением...**

- 1 школы человеческих отношений;
- 2 количественной школы управления;
- 3 классической школы управления;
- 4 школы поведенческих наук.

**4 Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры:**

- 1 Матричная
- 2 Функциональная
- 3 Линейно-функциональная
- 4 Дивизиональная

**5 Условиями проектирования организаций механистического типа**

- 1 Работу сложно измерить
- 2 Задачи поддаются делению.
- 3 Задачи не имеют чётких границ.
- 4 Низкий уровень неопределённости внешней среды.

**6 Условиями проектирования организаций органического типа являются:**

- 1 Простые задачи.
- 2 Неопределённость целей.
- 3 Стабильность окружения.
- 4 . высокий уровень конкуренции

**Перечень примерных практических заданий для промежуточной аттестации (зачет 5 семестр)**

1. К какой теории мотивации принадлежит это высказывание: «В процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других».

2. Какая теория мотивации постулирует: «Мотивация ослабевает, если ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко»

**3. 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

4. Вы являетесь начальником небольшого отдела и имеете в подчинении трёх сотрудников Дмитрия, Анатолия и Георгия. Вашей основной задачей на данный момент является повышение эффективности деятельности вашего подразделения, и ключ к успеху заключается в том, чтобы ваши сотрудники были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.

Дмитрий в высшей степени предан компании, позитивно воспринимает все её правила и существующую систему вознаграждения. Он очень приятный парень, но его проблема в том, что лишь очень немного может он делать самостоятельно. Дмитрий добросовестно выполняет порученные ему задания, но при этом лишен творческого воображения и чувствует свою зависимость, когда необходимо самостоятельно принимать решения. Он очень застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится работать с сотрудниками из других отделов.

Анатолий же, напротив, исключительно общительный и дружелюбный человек. Однако он относится к тому типу людей, которых достаточно сложно понять. Количество отгулов у него превышает принятые в компании нормы. Он очень трогательно относится к своей семье (у него двое детей) и считает, что они – самое главное в его жизни. По его словам, для него работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей семьи. Анатолий выполняет работу ответственно и добросовестно, но не более того. Все попытки привлечь его к разработке и выполнению новых идей и задач, которые не входят в должностные обязанности, терпят неудачу.

Григорий недавно был принят на работу и показал себя как очень настойчивый и трудолюбивый человек. Он не скрывает, что работает ради денег и с готовностью меняет место работы, если ему предложат большую зарплату. Григорий очень хорошо работает и может работать по семь дней в неделю. Он настоящий ведущий. Руководитель с его последнего места работы характеризовал как лидера и сильную личность. Несмотря на то, что он исключительно хорошо работал, они были рады от него избавиться. Григорий всё время был недоволен, ему всё время чего-то не хватало – или повышения оплаты труда, или же дополнительных льгот.

К какому мотивационному типу по теории В.И.Герчикова относится каждый из сотрудников?

5. Пользуясь таблицей «Бизнес-стратегия и требования к персоналу», приведённой ниже, самостоятельно определите тип бизнес-стратегии, требующий представленных в первой колонке характеристик персонала.

Дополните данный перечень теми обязательными характеристиками персонала, которые определяют успех достижения бизнес-стратегий функционирования.

Таблица 1. Бизнес-стратегия и требования к персоналу

Примеры требований к компетенции персонала	Тип бизнес-стратегии		
	Стратегия снижения издержек	Стратегия качества	Стратегия инновации



Высокая степень творчества			
Высокая степень терпимости к рискам и неопределенности			
Повышенное внимание на процесс производства и доставки продукта			
Высокая степень сотрудничества и взаимозависимости			
Низкая степень терпимости к риску			
Высокая степень приверженности компании			
Фокус на результаты, объемы продукции			
Низкая степень рисков			
Фокус на качество			
Краткосрочная ориентация			
Умеренное внимание к качеству			
Долгосрочная поведенческая ориентация			
Приверженность профессии			
Аккуратность			
Точность / педантичность			
Лояльность руководству			
Отсутствие сверх амбиций			
Сильная внутренняя мотивация к достижениям			
Коммуникабельность			
Дисциплинированность			
Исполнительность			
Легкость обучения			
Надежность			
Предприимчивость			
Азартность			

6. Екатерина трудилась в аналитическом отделе консалтинговой компании. Руководитель всегда был доволен ее работой. Екатерина внимательно относилась ко всем расчетам, по два раза проверяла все данные, предоставляемые начальнику. Так сложилось, что ее начальнику предложили возглавить консалтинговую компанию в другом регионе. На его место назначили Екатерину. В ее обязанности, помимо руководства коллективом, входила и проверка отчетов и расчетов сотрудников. Из-за своей скупуплезности Екатерина тщательно проверяла каждый отчет. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий аналитик Павел предложил ей делегировать проверку отчетов другим специалистам. А расчеты по новым проектам согласился взять на себя. Но Екатерина отказалась, считая, что если хочешь сделать это хорошо – сделай это сам. Через пару месяцев возник конфликт из-за



того, что Екатерина из-за большой нагрузки не успела проверить важные расчеты, хотя Павел в очередной раз предложил ей свою помощь. В итоге один из контрактов оказался под угрозой срыва. Вопросы и задания:

Помогите найти выход из сложившейся ситуации, то есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

1. Назовите причины сложившейся ситуации?
2. Что такое делегирование и как можно научить Екатерину делегировать полномочия?
3. Как Екатерине выбрать среди подчиненных тех, кому можно поручить часть своих обязанностей?

7. Ваша компания закупила новую программу для передачи гостевых 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 гостя. 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?

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

9. Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда 2 года назад его назначили на эту должность, возникло много разногласий. За 6 месяцев его руководства было уволено 9 инженеров и техников, некоторые сотрудники были переведены на другую работу. Однако Подгорный смог воодушевить оставшихся своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

Подгорному удалось уменьшить затраты на персонал на 10% и все проекты были сданы в срок. Так как его считали серьезным руководителем, использующим эффективные методы, ему сделали выгодное предложение и через месяц он ушел в другую фирму.

Директор данного предприятия Петр Силин сначала хотел предложить повышение в должности кому-нибудь из работников отдела, но никто не был всерьез заинтересован стать руководителем. После 2-х недельного перерыва на должность заведующего отделом информации назначили Николая Демьянова. Демьянов считался способным руководителем, и хотя это не было повышением в должности, он считал, что может получить новый опыт в работе.

Николай Демьянов был сторонником целенаправленного планирования работ. Он считал, что главное определить цель для решения каких-либо задач, а вопрос о средствах и методах их достижения должны решать подчиненные. Но он не отказывал в помощи при решении проблем, связанных с работой.

Через месяц стало ясно, что дела в отделе с новым руководителем идут плохо. Несколько проектов не были исполнены к сроку, в других не был достигнут желаемый результат. Беседуя с работниками, директор узнал, что по их мнению Николай Демьянов



действовал не так, как необходимо руководителю. Он не давал конкретных указаний для достижения цели. И персонал не имея конкретного плана работ считал, что Демьянов не способен руководить, даже если бы имел желание.

Вопросы:

1. Что же произошло и почему?
2. Дайте характеристику стилей руководства Подгорного и Демьянова, определите различия.
3. Какой совет дать в такой ситуации Петру Силину?

10. Исходные данные. Иван Пермяков является Генеральным директором и владельцем компании «Компьютерный дом», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 43% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор.

Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Ивану, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, что кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 43% премию, однако их вознаграждение составляло только 37% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы:

1. Проанализируйте развитие ситуации в компании «Компьютерный дом»? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для этой компании?
3. Как бы вы посоветовали Ивану внедрить эту систему?

11. Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текущая текучесть персонала на уровне 5–6%

в

год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Вопросы:

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.
3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?



4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

12. На производственном предприятии «Банкрот» критическая ситуация — текучесть кадров. Новые сотрудники, приходящие на смену не очень новым, покидают организацию после 2—3 месяцев работы. Большая часть уволившихся недовольна нечестностью администрации, которая в «устном договоре» пообещала им хорошую заработную плату в случае больших продаж производимой продукции и сопутствующего коммерческого успеха.

Но за 2 месяца достичь какихлибо результатов не получается, и зарплата сведена к минимуму, чем крайне недовольны рабочие и сотрудники фирмы. Предложите свои пути решения данной проблемы. Постарайтесь взглянуть на проблему не только с точки зрения рабочих, но и незадачливого руководства фирмы. Посоветуйте HR-менеджеру свои варианты решения данной задачи.

13. Компания «Мелодии» была создана в 1991 году с целью предоставления программного обеспечения малым и средним предприятиям для автоматизации управленческого учёта. За время существования в компании несколько раз менялась система оплаты труда. Сначала программисты получали только проценты от стоимости выполняемых заказов. Первоначально после внедрения данной системы производительность труда специалистов увеличилась, а через год начала снижаться. Система фиксированной оплаты труда также не принесла серьёзных улучшений.

Вскоре на фирме усилилась текучесть кадров, и многие программисты компании начали самостоятельно сотрудничать с другими предприятиями.

Руководство компании пришло к выводу, что необходимо внедрить новую систему оплаты труда, чтобы мотивировать сотрудников на рост производительности труда и повышения своей квалификации. Руководство считало, что данная схема должна быть максимально прозрачной и автоматически регулировать интересы сотрудника и работодателя.

Основанием для определения размера заработной платы стали личные достижения сотрудника, т.е. количество выработанных часов за один квартал. За 80 часов работы сотрудник получает фиксированную сумму денег. Если он вырабатывает 120 часов, то сумма увеличивается. Таким образом, руководство компании пытается решить проблему повышения квалификации своих сотрудников. Для усиления лояльности сотрудников компании разработали проект распределения прибыли. Суть данного проекта – ежегодные выплаты, которые соотносятся с окладом сотрудника. После первого года работы сотрудник получает премию в размере 5% от своего суммарного годового оклада, после второго – 9%, после третьего и более – 12%.

По мнению руководства компании, переход на новую систему был достаточно болезненным. Часть сотрудников после введения данной системы написали заявление об уходе, так как новая система не позволяла им «работать налево», с другими пришлось провести разъяснительную работу.

Через год после внедрения данной системы оплаты труда доходы сотрудников значительно выросли по сравнению со временем, когда использовали старые схемы оплаты труда. Кроме этого, менеджерам компании стало проще контролировать и оценивать сотрудников. Компания за это время смогла расширить штат и нанять ещё 10 программистов.

Вопросы:



1. Почему старые системы оплаты труда в компании «Мелодии» не оправдали себя?
2. Как вы считаете, эффективна ли новая система оплаты труда?
3. Какие преимущества и недостатки данной системы оплаты труда вы можете назвать?
4. Можно ли применять данную схему при оплате специалистов, работающих над проектом в группе?

14. В конструкторском бюро «Самodelкин» внутренняя дисгармония — все работают одинаково, но каждому кажется, что его заслуг намного больше, чем остальных вместе взятых. Настроение у конструкторов ниже плинтуса, а внутренняя неприязнь проявляется с каждым днем все четче. Что вы посоветуете руководству? Какие стимулы, кроме финансовых, в этом случае наиболее актуальны?

15. 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. Дайте определение понятия «мотивация».

17. Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления, используя следующие данные:

- затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации) составляют 0,13 млрд.руб.

- конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления (прибыль предприятия) – 0,34 млрд.руб.

18. Характеристика организации: Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала – около 100 человек.



Срок работы на российском рынке – 8 лет.

Общая ситуация: Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению ЧР банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

## **Перечень практических заданий для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)**

### **Практическое задание 1**

#### **«Разработка профиля должности работника системы государственного и муниципального управления»**

Описание этапов проведения практического задания:

1. Дать краткую характеристику выбранного объекта в системе государственного и муниципального управления.
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**

Применив требования Федеральных законов № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации», № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», заполните таблицу «Основные требования, предъявляемые к государственным гражданским и муниципальным служащим» (табл. 1).





Таблица 1.

Основные требования, предъявляемые к государственным  
гражданским и муниципальным служащим

Категории должностей гражданской службы	Квалификационные требования	Способ замещения должности	Должностные обязанности	Срок замещения должности
Руководители				
Помощники				
Специалисты				
Обеспечивающие специалисты				

### Практическое задание 3

#### «ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ»

##### Описание ситуации

Вы заканчиваете ФГБОУ ВО «РГУТИС» по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление». 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 задания

На основании приведенной на рис. 1 карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления постройте собственную карьерограмму в системе государственного и муниципального управления.



Рис. 1. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

#### Практическое задание 4

Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года. На начало года численность населения трудоспособного возраста составила 1 млн. человек; вступили в трудоспособный возраст – 30 тыс. человек; умерли из лиц трудоспособного возраста – 5 тыс. человек; выбыли из трудоспособного возраста – 35 тыс. человек; прибыло из других районов – 350 тыс. человек; убыли в другие районы – 100 тыс. человек.

#### Практическое задание 5

Определите статус лиц, перечисленных ниже, с точки зрения их отношения к занятости и безработице, если они классифицируются:

- как безработные (Б);
  - экономически активное население в составе трудовых ресурсов (Эа);
  - экономически неактивное население в составе трудовых ресурсов (Эн);
  - экономически неактивное население, не входящее в состав трудовых ресурсов (Н).
- а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
- б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;
- в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалид II гр.) больше не может работать;
- г) уволенный рабочий в возрасте 49 лет, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски;
- д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
- е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
- ж) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря;
- з) работник, уволенный по собственному желанию и живущий на проценты по вкладам в банк;
- и) домашняя хозяйка, которая занимается только домом и семьей;
- к) подросток 16 лет, работающий в фермерском хозяйстве своих родителей;



- л) работник, находящийся в очередном отпуске;
- м) балерина, вышедшая на пенсию в возрасте 40 лет.

### Практическое задание 6

Определите верное соответствие названия должности и ее характеристики, проставив напротив буквы соответствующую ей цифру.

#### Характеристика должностей государственной службы

	Наименование должности	Характеристика должности
А	Помощники (советники)	1. Должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей представительств государственных органов и их структурных подразделений, замещаемые на определенный срок полномочий или без ограничения срока полномочий
Б	Руководители	2. Должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий
В	Специалисты	3. Должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий
Г	Обеспечивающие специалисты	4. Должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов, руководителям территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, руководителям представительств государственных органов в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей

### Практическое задание 7

Анализ ситуации.

В министерство по управлению государственным имуществом одного из субъектов Российской Федерации по конкурсу на замещение должности начальника информационных технологий (должность входит в главную группу гражданской службы субъекта РФ) был принят гражданин Иванов.

До прихода на гражданскую службу Иванов успешно работал заместителем начальника в крупной компании по своей специальности. Одной из причин ухода Иванова на гражданскую службу было стремление к стабильности, включая заработную плату.

Руководителем министерства Иванову было обещано установить заработную плату не ниже, чем в прежней компании. Поэтому начальнику кадровой службы устно было



передано распоряжение о том, чтобы при оформлении служебного контракта были отражены следующие моменты:

- служба без ограничения срока полномочий;
- классный чин главной группы гражданской службы субъекта РФ.

Через два месяца после оформления служебного контракта на Иванова в министерство пришли с проверкой из Департамента гражданской службы, кадров и наград администрации Губернатора. Одно из серьезных замечаний – это оформление служебного контракта на Иванова в части классного чина.

Вопросы

1. Какая ошибка была допущена руководителем министерства и начальником отдела кадров?
2. Какие законы надо учитывать при оформлении служебного контракта?

### **Практическое задание 8**

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) обуславливают 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.

### **Практическое задание 9**

Система конкурсной оценки профессионального уровня кандидатов на замещение должности государственной гражданской службы.

Порядок, условия и методика проведения конкурса устанавливаются, в том числе, и локальным актом органа государственной власти. Разрабатывается Положение «О порядке проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы» конкретного управления, службы и т. п. В ряде таких положений помимо традиционных для такого рода документов, общих положений о порядке организации и проведения конкурсного отбора содержатся критерии оценки профессионального уровня



кандидатов. Ниже приводится таблица с ранжированными критериями оценки профессионального уровня кандидатов на замещение должности государственной гражданской службы (таблица).

Вопрос. Проведите оценку обоснованности критериев отбора кандидатов.

Критерии оценки профессионального уровня кандидатов  
на замещение должности государственной гражданской службы  
в Управлении государственного строительного надзора  
Свердловской области<sup>5</sup>

Показатель	Баллы, критерии, оценки					
	0	1	2	3	4	5
Стаж работы	Нет стажа	До одного года	От 1 года до 3 лет	От 3 до 5 лет	От 5 до 7 лет	Свыше 7 лет
Место работы за последние 7 лет	Не работал	Индивидуальный предприниматель	Некоммерческая организация	Коммерческая организация	Государственное или муниципальное предприятие или учреждение	Государственная или муниципальная служба
Должность	Нет	Обслуживающий персонал	Рядовой сотрудник	Заместитель руководителя предприятия, начальника структурного подразделения	Начальник	Руководитель структурного подразделения предприятия
Учебное заведение	Нет	Негосударственное	Государственное			
Наличие поощрений	Нет	Есть				

### Практическое задание 10

Анализ ситуации «Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего».

Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.

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?

### Практическое задание 11

Анализ ситуации «Особенности организации и проведения аттестации государственных гражданских служащих».

В январе текущего года издано постановление Правительства N-ской области об аттестации государственных гражданских служащих, которая должна быть проведена до



апреля этого же года. Руководитель кадровой службы министерства общего и профессионального образования N-ской области должен организовать подготовку и проведение аттестации служащих.

#### Вопросы

1. Какой должна быть последовательность действий руководителя кадровой службы министерства для проведения аттестации?
2. Какие методы наиболее целесообразно применить для конкретных категорий аттестуемых?

#### Практическое задание 12

Ситуация для анализа «Система управления обучением гражданских служащих».

В конце календарного года в Министерство сельского хозяйства и продовольствия Свердловской области поступил запрос от департамента гражданской службы, кадров и наград администрации Губернатора Свердловской области представить списки гражданских служащих на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку в следующем году.

#### Вопросы

1. Какие действия вы должны осуществить первоначально?
2. С кем из руководителей министерства вы должны взаимодействовать и с какой целью?
3. Должны ли вы в процессе подготовки документов беседовать с кандидатом на обучение? Что вы должны выяснить?
4. Какие действия вы должны предпринять после прохождения обучения служащих?

#### Практическое задание 13

Ситуация для анализа.

Вы – главврач больницы в небольшом сибирском городке. Средний возраст сотрудников – 43 года. Текучесть кадров незначительная, но вы не уверены, что это хорошо. Может быть, кого-то и стоило бы уволить, но найти человека на его место крайне трудно. Вы хотели бы:

- 1) повысить мотивацию хороших сотрудников, чтобы добиться от них большей отдачи;
- 2) избавиться от плохих сотрудников;
- 3) привлечь в больницу молодые, перспективные кадры.

Вопрос. Какой, по вашему мнению, должна быть в этих условиях система компенсаций, чтобы успешно решить эти задачи?

#### Практическое задание 14

Анализ ситуации

Вы руководитель структурного подразделения органа местного самоуправления. В целях оптимизации штатной численности муниципальных служащих принято решение о сокращении нормативной штатной численности органа власти, в котором вы работаете. В возглавляемом вами структурном подразделении подлежит сокращению один из трёх специалистов (таблица). Вам необходимо дать предложение главе администрации по кандидатуре на увольнение в связи с сокращением штатной численности.

#### Задание

1. Выбрать кандидата на увольнение в связи с сокращением штатной численности и аргументировать своё решение.



2. Составить план действий руководителя структурного подразделения по максимальному снижению конфликтности ситуации, связанной с увольнением сотрудника.

Список кандидатов на увольнение в связи с сокращением штатной численности подразделения

№ п/п	ФИО	Возраст (лет)	Стаж муниципальной службы (лет)	Примечание	Аргументы в пользу увольнения (не менее трех)	План действия руководителя
1	Сидорова Н. Н.	25	2	Получает второе высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»	—	—
2	Кузнецова С. С.	37	12	Проживает в пригороде	—	—
3	Павлов И. И.	49	25	Военный пенсионер	—	—

**Практическое задание 15**

Расторжение служебного контракта с государственными гражданскими служащими.

С государственной гражданской службы Свердловской области в течение 2011 года уволились 885 человек, из них – по основаниям, которые представлены в таблице.

Основание	Показатель, чел. (%)
Инициатива гражданского служащего, в т. ч. в связи с выходом на пенсию за выслугу лет	369 (41,7)
В связи с сокращением должностей гражданской службы	216 (24,4)
Истечение срока действия срочного служебного контракта	131 (14,8)
Перевод в другой государственный орган либо на государственную службу иного вида	75 (8,5)
Иные основания (достижение предельного возраста; обстоятельства, не зависящие от воли сторон; по медицинским показателям)	75 (8,5)
По соглашению сторон	18 (2)
По дисциплинарным основаниям	1 (0,1)

Вопросы

1. Оценить кадровую ситуацию в органах государственной гражданской службы Свердловской области.

2. Перечислить основания расторжения служебного контракта и меры социальной поддержки увольняющихся сотрудников.



### Практическое задание 16

Оцените кадровый потенциал персонала муниципальной службы МО (рис. 1, рис. 2, таб.1, таб. 2).



Рисунок 1 – Удельный вес замещенных муниципальных должностей

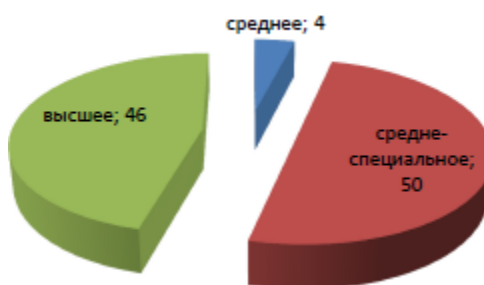


Рисунок 2 – Распределение муниципальных служащих по уровню образования

Таблица 1

Распределение муниципальных служащих по стажу работы  
в органах местного самоуправления

Стаж работы	Муниципальные служащие					
	2011		2012		2013	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
До 1 года	3	5	1	2	6	12
1–5 лет	8	13	10	20	5	10
5–10 лет	21	35	17	34	14	28
10–15 лет	9	15	6	12	9	18
15–20 лет	10	17	7	14	5	10
20–25 лет	6	10	6	12	7	14
Свыше 25 лет	3	5	3	6	4	8
Всего	60		50		50	

Таблица 2





### Динамика численности муниципальных служащих по возрастному признаку

Возрастной состав	Муниципальные служащие					
	2011		2012		2013	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%
До 30 лет	6	10	5	10	6	12
31–40 лет	9	15	5	10	5	10
41–50 лет	26	44	25	50	21	42
51–55 лет	14	23	11	22	13	26
56–60 лет	5	8	3	6	3	6
Старше 60 лет	-		1	2	2	4
Всего	60		50		50	

Из 23 муниципальных служащих, имеющих высшее образование: экономистов – 2 человека, юристов – 2 человека, инженеров – 8 человек, другие специальности – 11 человек.

Вопросы

1. Оцените социально-экономический потенциал муниципальных служащих N-ского МО с точки зрения требований законодательства.

2. Какие дополнительные данные по персоналу вам потребуются для того, что дать ответ на этот вопрос?

#### 7.4. Содержание занятий семинарского типа

*Занятия семинарского типа* – одна из форм учебных занятий, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение различных умений и навыков.

Занятие семинарского типа представляет собой комплексную форму и завершающее звено в изучении предусмотренных в рабочей программе тем дисциплины. Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе проведения занятия сочетаются выступления студентов и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений студентов и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков умения ее использовать в практической работе.

Количество часов занятий семинарского типа по дисциплине определено рабочим учебным планом направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

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

В системе подготовки практические занятия занимают большую часть времени, отводимого на самостоятельное обучение. Являясь как бы дополнением к лекционному курсу, они закладывают и формируют основы направления подготовки и компетентностного подхода заданного профиля. Содержание занятий и методика их проведения должны обеспечивать развитие творческой активности личности. Они развивают научное мышление, речь студентов, позволяют проверить их знания. Поэтому практические занятия выполняют не только познавательную и воспитательную функции, но и функцию контроля роста обучающихся как творческих личностей.

Практические занятия предполагают предварительную подготовку студентов по плану практического занятия. Готовясь к практическому занятию, студент должен ознакомиться с материалом соответствующей лекции, учебной литературы, которые по



своему содержанию представляют теоретическую базу курса. Важной задачей для студентов является проработка всех вопросов не только на основе учебной литературы, но и дополнительных источников.

### **Тематика 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 теоретических 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 / 2 часа

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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 занятие 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 в системе государственного и муниципального управления. Основные компоненты системы управления человеческими ресурсами

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний об уровнях управления человеческими ресурсами

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

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

1. Что понимается под рабочей силой?
2. Охарактеризуйте основные фазы формирования, распределения (перераспределения) и использования рабочей силы.
3. Охарактеризуйте уровни управления человеческими ресурсами в системе государственного и муниципального управления.
4. В чем заключается особенность управления человеческими ресурсами в системе государственного и муниципального управления?
5. В чем заключается особенность управления человеческими ресурсами в государственных и муниципальных органах?
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 презентациями 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 в системе государственного и муниципального управления»

### **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 / 2 часа

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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 в системе государственного и муниципального управления?
8. В чем проявляется социальная ответственность в системе государственного и муниципального управления?
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 презентациями 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.

**Тестовые задания.**

**1. 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.

**2. Какие типы социально-трудовых отношений не желательны для социально ориентированной рыночной экономики?**

- а) солидарность;
- б) патернализм;



- г) субсидиарность;
- в) партнерство;
- г) конфликт;
- д) дискриминация.

**3. Верно ли утверждение: демократическое общество регулирует социально-трудовую сферу на основе разрешительного права.**

- а) да
- б) нет

**4. Чем являются социально-трудовые отношения в Системе социального партнерства (ССП)?**

- а) объектом;
- б) субъектом;
- г) принципом.

**5. 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.

**6. Субъект социально-трудовых отношений – это:**

- а) занятость;
- б) конфликт;
- в) государство;
- г) вознаграждение за труд.

**7. Патернализм – это:**

а) жесткая регламентация способов поведения субъектов социально-трудовых отношений;

б) защита интересов субъектов социально-трудовых отношений;

в) соперничество субъектов социально-трудовых отношений;

г) взаимная ответственность субъектов социально-трудовых отношений.

**8. Укажите правильный ответ. Социальное партнерство осуществляется в следующих формах:**

а) коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и их заключению;

б) участия работников, их представителей в управлении организацией;

в) участия представителей работников и работодателей в досудебном разрешении трудовых споров;

г) верны все ответы.

**9. Верны ли следующие утверждения (да/нет):**

а) социальное партнерство – это процедура заключения коллективных договоров и соглашений;

б) социальное партнерство – это переговоры между наемными работниками и



работодателями при посреднической роли государства;

в) социальное партнерство – это система отношений между наемными работниками и работодателями при посреднической роли государства, по поводу согласования интересов в социально-трудовой сфере и регулирования социально-трудовых конфликтов.

**10. Среди внешних макроэкономических факторов, определяющих систему социально-трудовых отношений на международном уровне выделяют:**

- а) стиль работы;
- б) коммуникации;
- в) глобализация экономики;
- г) персональный состав организации.

## **Раздел 2. Стратегия управления человеческими ресурсами**

### **Практическое занятие 4**

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

**Тема и содержание занятия:** Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами

**Цель занятия:** закрепление теоретических 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 / 1 час

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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- study**

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: —аккумуляция 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, найм и увольнение персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Планирование карьеры и продвижение персонала		
Обучение и развитие персонала		
Нормирование и оптимизация 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
Предпринимательский этап				
Динамичный рост				
Расцвет				
Зрелость				
Стагнация				
Реструктуризация				
Слияния и поглощения				
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 соответствии 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.

### **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 / 1 час

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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 государственных и муниципальных органов

5. Преподаватель подводит итоги и выставляет баллы.

#### **Деловая игра «Разработка профиля должности работника системы государственного и муниципального управления»**

Описание этапов проведения деловой игры:

1. Сформировать команды по 4-8 человек, исходя из профессиональных интересов.

2. Дать краткую характеристику выбранного объекта в системе государственного и муниципального управления.

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 теоретических знаний о службах управления человеческими ресурсами



**Содержание:** Персонал в системе государственного и муниципального управления. Организационные структуры кадровых служб. Основные задачи кадровых служб в системе государственного и муниципального управления. Профессиональные стандарты, регламентирующие требования к человеческим ресурсам.

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний о службах управления человеческими ресурсами

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

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

1. Что представляет собой персонал в системе государственного и муниципального управления?

2. Какие категории человеческих ресурсов представлены в системе государственного и муниципального управления?

3. Охарактеризуйте наиболее типичную организационную структуру кадровых служб в системе государственного и муниципального управления

4. Что учитывается при расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы?

5. Какие современные задачи стоят перед кадровыми службами в системе государственного и муниципального управления?

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 в системе государственного и муниципального управления?

10. Охарактеризуйте основные требования к уровням квалификации персонала в системе государственного и муниципального управления в соответствии с профессиональными стандартами?

11. Что входит в компетенцию менеджера по обучению персонала в системе государственного и муниципального управления?

12. Что входит в компетенцию менеджера по найму в системе государственного и муниципального управления и?

13. Что должны знать работники службы управления человеческими ресурсами?

**Выступления студентов с докладами и презентациями на следующие темы:**

- Современные роли служб управления человеческими ресурсами;

- Профессиональные стандарты, регламентирующие требования к человеческим ресурсам в системе государственного и муниципального управления;

- Роль профессиональных стандартов в деятельности кадровых служб в системе государственного и муниципального управления.

### **Практическое занятие 7**

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

**Тема и содержание занятия:** Планирование человеческих ресурсов

**Цель занятия:** закрепление теоретических 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

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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.

**Ситуационная задача.**

*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:

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

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;

T - 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)  $\times$  (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников)  $\times$  (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

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

#### Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

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

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

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

3. Определение расчетной численности персонала:

$Ч_p = (2900 / 1920) 1,6 = 2,4$  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-study

**Тема и содержание занятия:** Технология найма персонала

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний о процессе подбора отбора и найма персонала в системе государственного и муниципального управления

**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 / 1 час

**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, отсеив 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: [Еремин В. И.](#) Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445081>

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

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 саморекламы 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

Перечень требований к работнику	Должность	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 системы государственного и муниципального управления, 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.
8. Подготовить вопросы для команд конкурентов.
9. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме табл. 3.
10. 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».

#### **Ситуационная задача 1**

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

#### **Ситуационная задача 2**

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?

#### **Case-stady 1 «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	

## Cast-stady 2 «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	

### Примеры тестовых заданий

- Обратная связь от кандидата после интервью включает...
  - приглашение на работу;
  - обсуждение трудового договора;
  - работу с контрпредложениями;
  - вопросы кандидату после интервью с линейным руководителем.
- Обратная связь от линейного руководителя после интервью включает...
  - приглашение на работу;
  - мнение линейного руководителя о профессиональном соответствии кандидата предполагаемой работе;
  - работу с контрпредложениями;
  - обсуждение трудового договора;
- Перечислите задания, позволяющие оценить компетенции кандидатов. Выберите правильный ответ.
  - интервью по шаблону;
  - свободные интервью;
  - тесты, проективные интервью;
  - кейс- интервью, специальные опросники, игровые ситуации.



4. Подготовка кандидата к финальному интервью является прямой обязанностью \_\_\_\_\_ . Выберите правильный ответ.
- А) линейного руководителя;
  - Б) наставника;
  - В) эксперта;
  - Г) рекрутера компании.
5. Внутреннему рекрутеру после интервью \_\_\_\_\_ чрезвычайно важным является \_\_\_\_\_. Выберите правильный ответ.
- А) получение обратной связи от кандидата;
  - Б) получение бонусов от руководства;
  - В) сохранение имиджа;
  - Г) получение дивидендов.
6. К преимуществам работы рекрутером в компании можно отнести... Выберите правильные ответы
- А) работу с разными компаниями- клиентами;
  - Б) поиск разных специалистов;
  - В) возможность видеть реальный результат своего труда;
  - Г) получение дивидендов
7. К преимуществам работы рекрутером в кадровом агентстве можно отнести... Выберите правильные ответы
- А) последовательное привлечение кандидатов в одну конкретную компанию;
  - Б) возможность влиять на свой доход;
  - В) обучение современным технологиям;
  - Г) стабильный заработок.
8. К преимуществам работы рекрутером в компании можно отнести... Выберите правильные ответы
- А) работу с разными компаниями- клиентами;
  - Б) поиск разных специалистов;
  - В) возможность видеть реальный результат своего труда;
  - Г) получение дивидендов
9. К недостаткам работы рекрутером в компании можно отнести... Выберите правильные ответы
- А) ограниченность рамками одной компании;
  - Б) поиск разных специалистов;
  - В) возможность видеть реальный результат своего труда;
  - Г) вознаграждение напрямую не связано с количеством и качеством работы
10. К недостаткам работы рекрутером в кадровом агентстве можно отнести... Выберите правильные ответы
- А) необходимость перестраиваться на работу с разными клиентами;
  - Б) поиск разных специалистов;
  - В) нестабильность поступления заказов;
  - Г) невозможность влияния на свой доход.
11. Психологические тесты можно разделить на ... Выберите правильные ответы.
- А) невербальные тесты;
  - Б) тесты способностей;
  - В) личностные тесты;
  - Г) тесты интеллекта.
12. Критерии качества тестов включают... Выберите правильные ответы.





- А) надежность;
- Б) валидность;
- В) объективность;
- Г) полезность.
- Д) все верны.

13. Выберите из перечисленных ниже достоинства тестирования. Выберите правильные ответы.

- А) объективность оценки;
- Б) простота, доступность;
- В) низкая валидность;
- Г) оперативность, быстрота оценки.

14. Среди оказываемых рекрутинговыми агентствами услуг, как правило, выделяют... Выберите правильные ответы.

- А) Head-hunting;
- Б) Outplacement;
- В) Leasing;
- Г) Executive Search.

15. Перечислите основные стратегии кадровых агентств. Выберите правильные ответы.

- А) диверсификация;
- Б) специализация;
- В) фокусирования;
- Г) лидерство в низких издержках.

16. \_\_\_\_\_ относится к работе внутреннего рекрутера. Выберите правильный ответ.

- А) история возникновения позиции;
- Б) формирование корпоративной культуры;
- В) личное интервью;
- Г) обучение и развитие персонала.

17. Процедура получения заказа от линейного руководителя включает... Выберите правильные ответы.

- А) сбор информации для описания позиции;
- Б) тестирование;
- В) составление карты поиска;
- Г) выработку стиля проведения интервью.

18. Из перечисленного ниже выберите то, что не относится к пакету заявительных документов.

- А) заявление;
- Б) резюме;
- В) рекомендательные письма;
- Г) результаты полиграфа.

19. При анализе заявления на предприятии обращают внимание на следующие основные моменты. Выберите правильные ответы.

- А) внешний вид, или оформление;
- Б) содержание;
- В) точность;
- Г) стиль.

20. Гибрид из заявительного письма и биографии, \_\_\_\_\_ преследует цель



максимально полно и в то же время сжато представить работодателю образ претендента на должность, объявленную вакантной.

Вставьте пропущенное слово.

- А) рекомендательное письмо
- Б) резюме;
- В) анкета;
- Г) характеристика.

21. Практики различают три основных вида резюме. Выберите правильные ответы.

- А) хронологическое;
- Б) функциональное;
- В) стандартизированное.
- Г) функционально-хронологическое(смешанное).

22. \_\_\_\_\_ - это оценка знаний, умений, навыков и личностных характеристик человека, претендующего на ту или иную должность. Вставьте пропущенное слово.

- А) собеседование;
- Б) анкетирование;
- В) тестирование;
- Г) опросник.

23. Выберите из перечисленных ниже достоинства тестирования.

- А) объективность оценки;
- Б) простота, доступность;
- В) низкая валидность;
- Г) оперативность, быстрота оценки.

24. Выделяют следующие категории тестов. Выберите правильные ответы.

- А) квалификационные;
- Б) профессиональные;
- В) психологические;
- Г) физиологические.

25. Психологические тесты можно разделить на ... Выберите правильные ответы.

- А) невербальные тесты;
- Б) тесты способностей;
- В) личностные тесты;
- Г) тесты интеллекта.

26. Критерии качества тестов включают... Выберите правильные ответы.

- А) надежность;
- Б) валидность;
- В) объективность;
- Г) полезность.

27. Целью рекрутингового звонка является ... Выберите правильный ответ.

- А) проявление гибкости;
- Б) пригласить потенциально интересных кандидатов;
- В) выделить наиболее привлекательных критериев вакансии;
- Г) подготовка списка квалификационных вопросов.

28. Алгоритм работы с возражениями включает следующие этапы...

Выберите правильные ответы.

- А) услышать возражение;
- Б) понять его смысл;



- В) подтвердить кандидату, что его поняли;  
Г) ответить на возражение и задать вопрос.
29. Перечислите основные этапы интервью. Выберите правильный ответ.  
А) вступление, введение, заключение;  
Б) введение, основная часть, выводы, обратная связь;  
В) вступительная часть, основная часть, выводы, обратная связь;  
Г) подготовка, основная часть, завершение, итог/результат.
30. Вариантами завершения интервью являются... Выберите правильные ответы.  
А) позитивное;  
Б) пауза;  
В) отказ;  
Г) перенос интервью на другое время.

### Практическое занятие 9

**Вид практического занятия:** Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, решение ситуационных задач, решение case-study

**Тема и содержание занятия:** Адаптация человеческих ресурсов

**Цель занятия:** закрепление теоретических 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.

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний в области организации и технологии проведения адаптации человеческих ресурсов

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

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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.

**Тестовые задания по теме:**

1. Решение о пригодности претендентов принимается:
  1. руководителем или собственником;
  2. конкурсной комиссией;
  3. коллективом;
  4. кадровой службой;
  5. все варианты верны.



2. Укажите виды адаптации персонала:
  1. организационная;
  2. психофизиологическая;
  3. профессиональная;
  4. социально – экономическая;
  5. социально – психологическая.
3. Процесс адаптации состоит из трех этапов. Укажите их:
  1. социальный;
  2. ознакомительный;
  3. интеграционный;
  4. вхождения;
  5. привыкания.
4. Овладение системой знаний и навыков, необходимых для эффективной работы и освоения в новом коллективе относится к этапу адаптации:
  1. социальный;
  2. ознакомительный;
  3. интеграционный;
  4. вхождения;
  5. привыкания.
5. Полное включение в организацию, достижение профессионального и психологического комфорта относится к этапу адаптации:
  1. социальный;
  2. ознакомительный;
  3. интеграционный;
  4. вхождения;
  5. привыкания.
6. Укажите стратегии адаптации руководителей:
  1. выжидательная;
  2. критическая;
  3. традиционная;
  4. рациональная;
  5. все варианты верны.
7. Укажите правильные разновидности стресса:
  1. физиологический;
  2. психологический;
  3. управленческий;
  4. эмоциональный;
  5. информационный.

**Ситуационная задача 1.** Разработка программы адаптации ключевой должности в системе государственного и муниципального предприятия.

**Ситуационная задача 2.** Анализ типичных ошибок органов государственного и муниципального 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.

### **Cast-stady 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?

### **Cast-stady 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?

## **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

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

1. Охарактеризуйте сущность лизинга персонала
2. Приведите отличительные особенности аутстаффинга и аутсорсинга?
3. В каких областях находят применение данные технологии в системе государственного и муниципального управления. 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 докладами и презентациями на темы:**

- Управление талантами;
- Отличительные особенности управления талантами от управления кадровым резервом;
- Поколение «Y»: современный взгляд на управление;
- Аудит и контроллинг персонала в системе государственного и муниципального управления.

### **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 теоретических 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 / 1 час / 1 час.

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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 применяются к данной категории персонала?
15. Какие методы применяются для оценки соответствия персонала требованиям корпоративной культуры?
16. Что представляет собой Ассесмент- Центр?
17. Какие оценочные процедуры используются в Ассесмент- Центре ?
18. Каковы основные достоинства и преимущества Ассесмент- 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 валидации критериев оценки Вам известны?
23. Каков основной недостаток метода парного сравнения?

**Групповые дискуссии 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. Сопrotивление проведению оценки человеческих ресурсов и пути его преодоления.

**Ролевая игра. 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 *a* 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 умозаключениях;
- 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;
- б) 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. Лефоржем 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 соответствующее 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  $n_1, n_2, \dots, n_8$  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 недоверности полученных данных.

### **Этап 3. Интерпретация результатов**

Ось 1 – ось авторитарности (властный-лидирующий)

0< $n_1$ <4: уверенный в себе человек, умеющий давать хорошие советы;

5< $n_1$ <8: обладающий способностями наставника и организатора, чертами успешного руководителя, упорный, компетентный, авторитетный лидер;

9< $n_1$ <12: нетерпимый к критике, переоценивающий собственные возможности;

13< $n_1$ <16: человеку присущи догматизм, деспотичность и властность, потребность командовать другими, он полагается только на свое мнение, диктатор.

Ось 2 – ось эгоистичности (независимый – доминирующий)

0< $n_2$ <4: уверенный в себе, независимый;

5< $n_2$ <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: Непримирымый, 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 < n4 < 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, скептический, 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 самоуничтожению и подчинению более сильному без учета ситуаций
- 13 < n5 < 16: полностью покорный, слабодольный, 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 < n6 < 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 — конвенционный).
- 0 < n7 < 4: склонный к сотрудничеству, кооперации, 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;

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.

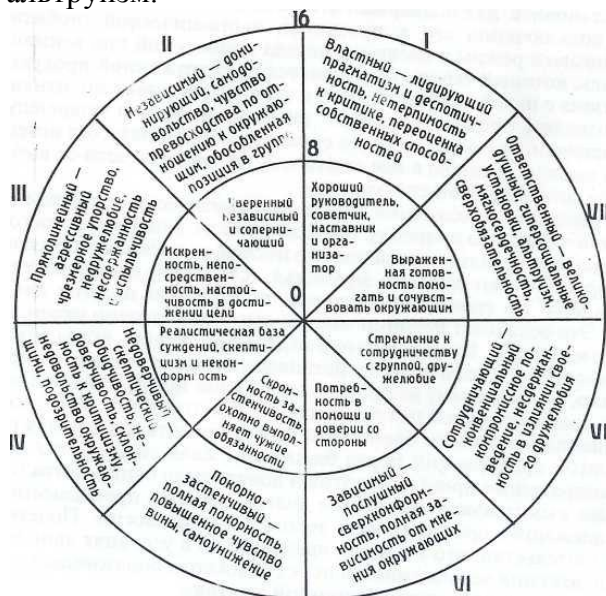


Рис. 1 Диаграмма вариантов межличностных отношений.

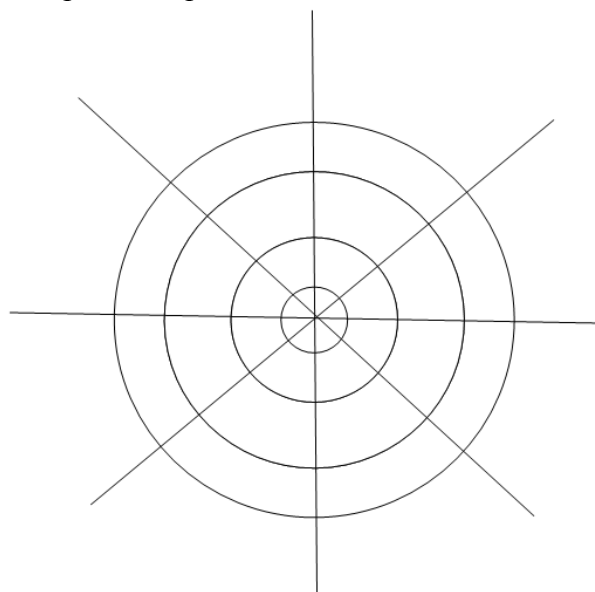


Рис. 2. Диаграмма личного профиля



## Практическое занятие 12

**Вид практического занятия:** Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, Case-study

**Тема и содержание занятия:** Система вознаграждения человеческих ресурсов

**Цель занятия:** закрепление теоретических 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 / 2 часа

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

1. Перечислите основные мотивы человеческой деятельности.
  2. В чем состоит концепция стимулирования?
  3. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно 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

**Тестовые задания**

1. Заработная плата регулируется государством:
  - а) на промышленных предприятиях
  - б) в школах, вузах
  - в) в торговле
  - г) в медицинских учреждениях
2. Минимальные доходы, устанавливаемые государством, это:
  - а) минимальная заработная плата
  - б) минимальная прибыль предпринимателя
  - в) минимальный процент по вкладам
  - г) верен ответ а).
3. Заработная плата – единственная составляющая цены рабочей силы.
  - а) да
  - б) нет
4. Заработная плата это:
  - а) элемент дохода наемного работника;
  - б) элемент дохода предпринимателя;
  - в) элемент издержек производства;
  - г) система отношений между работодателем и работником по поводу оплаты труда.
5. Трудовой доход работника включает:
  - а) ставку заработной платы и гибкую часть заработной платы;
  - б) заработную плату и социальные льготы за счет работодателя;
  - в) заработную плату и доходы, не связанные с трудовой деятельностью;
  - г) заработную плату, социальные льготы за счет работодателя и доходы, не связанные с трудовой деятельностью.
6. Распределительная функция заработной платы подразумевает:
  - а) установление доли работника в созданном продукте;
  - б) обеспечение доходов для удовлетворения потребностей работников и членов их семей;
  - в) обеспечение платежеспособного спроса наемных работников;
  - г) обеспечение индексации заработной платы.
7. Дифференциация заработной платы осуществляется в зависимости от:
  - а) качества, величины и эффективности трудового вклада работника;
  - б) размера установленного государством минимума заработной платы;
  - в) природно-климатических особенностей региона;
  - г) возраста работника
  - д) условий труда
8. К мерам *прямого* государственного регулирования оплаты труда относятся:
  - а) установление гарантированного минимального размера оплаты труда;
  - б) установление ставок подоходного налога на доходы физических лиц;
  - в) определение порядка оплаты труда работников бюджетной сферы;
  - г) контроль над инфляцией и валютным курсом
9. Выберите правильные утверждения, относящиеся к начислениям на заработную плату и удержаниям из нее;
  - а) налог на доходы физических лиц и Единый социальный налог – это удержания из



заработной платы работника;

б) налог на доходы физических лиц – это удержание из заработной платы работника;  
в) единый социальный налог и взносы на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве – это начисления на заработную плату, осуществляемые работодателем;

г) налог на доходы физических лиц и единый социальный налог - это начисления на заработную плату, осуществляемые работодателем.

10. Ставка заработной платы

а) учитывает индивидуальные особенности в способностях, результатах и условиях трудовой деятельности работников;

б) не учитывает индивидуальные особенности в способностях, результатах и условиях трудовой деятельности работников;

в) включает гибкую часть, имеющую стимулирующий или компенсирующий характер;

г) не включает гибкую часть, имеющую стимулирующий или компенсирующий характер.

11. Реальная заработная плата – это:

а) сумма, начисленная в качестве платы за труд;

б) оклад, указанный в трудовом договоре;

в) сумма товаров и услуг, которую можно приобрести за полученный заработок с учетом изменения потребительских цен;

г) сумма, начисленная в качестве платы за труд, за вычетом удержаний из заработка, деленная на индекс потребительских цен.

12. Можно с определенностью утверждать, что реальная заработная плата повышается, если:

а) повышаются ставки и оклады;

б) повышаются потребительские цены;

в) повышаются ставки и оклады и потребительские цены;

г) ставки и оклады растут быстрее, чем потребительские цены.

13. Стимулирующая функция заработной платы подразумевает:

а) поощрение количественных и качественных результатов труда, ресурсосбережения, квалификации работников;

б) формирование личных доходов и удовлетворение потребностей работников и их семей;

в) повышение социального статуса работника;

г) обеспечение более высокого уровня социальных накоплений.

14. К элементам организации заработной платы относятся:

а) нормы затрат и результатов труда;

б) тарифная система;

в) затраты заработной платы на рубль продукции;

г) формы и системы заработной платы;

д) технологические стандарты.

14. Государственное регулирование заработной платы в рыночной экономике включает:

а) установление обязательной к применению тарифной системы;

б) налоговое регулирование;

в) обеспечение минимальных гарантий в области оплаты труда;

г) правовое регулирование заработной платы.



д) установление максимальных размеров ставок и окладов

15. Какие из перечисленных утверждений относительно установленного государством минимального размера оплаты труда (МРОТ), являются правильными?

а) заработная плата работника, отработавшего месячную норму рабочего времени, не может быть ниже МРОТ;

б) в величину МРОТ включаются доплаты, надбавки, премии;

в) в величину МРОТ не включаются доплаты, надбавки, премии;

г) МРОТ обеспечивается за счет средств федерального бюджета во всех организациях бюджетной сферы;

д) МРОТ обеспечивается за счет средств федерального бюджета только в федеральных государственных учреждениях, а в государственных учреждениях субъектов РФ и муниципальных образований, - за счет средств соответствующих бюджетов.

16. Условия коллективного договора, касающиеся оплаты труда:

а) определяются на основе прямых переговоров между представителями работодателя и наемных работников;

б) определяются администрацией предприятия;

в) распространяются на всех работников организации;

г) не распространяются на работников, принятых на работу после вступления в силу коллективного договора.

17. К элементам тарифной системы относятся:

а) нормы труда, тарифные сетки, формы заработной платы;

б) тарифные сетки, тарифные ставки и должностные оклады, тарифно-квалификационные справочники и характеристики;

в) тарифные разряды, тарифные коэффициенты, коэффициенты трудового участия;

г) тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники, табели учета рабочего времени.

18. Факторами дифференциации тарифных ставок первого разряда, как правило, являются:

а) интенсивность труда, значимость различных видов работ для предприятия, условия труда

б) интенсивность труда, производительность труда, продолжительности смены;

в) сложность труда, условия труда, должность работника;

г) возраст работника, стаж работника, уровень квалификации.

19. При разработке внутрипроизводственной тарифной сетки установление тарифных коэффициентов отражает дифференциацию оплаты труда в зависимости от:

а) условий труда;

б) сложности работ и квалификации работников;

в) интенсивности труда;

г) личных трудовых достижений работников.

20. На уровне муниципального образования, в государственных учреждениях, финансируемых за счет средств муниципального бюджета, тарифная система оплаты труда определяется:

а) правительством РФ;

б) органами государственной власти того субъекта РФ, в который входит данное муниципальное образование;

в) органами местного самоуправления данного муниципального образования;

г) администрацией конкретного государственного учреждения.

21. Размеры оплаты труда работников государственных учреждений субъектов РФ:



а) не могут превышать размеры оплаты труда работников федеральных государственных учреждений;

б) могут превышать размеры оплаты труда работников федеральных государственных учреждений, если субъект РФ не получает дотации из Федерального фонда финансовой поддержки;

в) в любом случае могут превышать размеры оплаты труда работников федеральных государственных учреждений

22. Тарифная система используется для дифференциации заработной платы в зависимости от:

а) качества труда;

б) количественного результата труда;

в) качества труда и количественного результата труда;

г) размера прожиточного минимума.

23. Повременную форму заработной платы целесообразно применять, если:

а) количественные показатели работы зависят от усилий работника;

б) количественные показатели работы не зависят от усилий работника;

в) возможен учет количественного результата индивидуальной или коллективной работы;

г) затруднительно установить измерители количественного результата индивидуальной или коллективной работы.

д) возможно заранее определить объем, номенклатуру, трудоемкость работ.

е) сложно заранее определить объем, номенклатуру, трудоемкость работ.

24. Косвенная сдельная система заработной платы применяется для:

а) основных рабочих-станочников;

б) младшего обслуживающего персонала;

в) вспомогательных рабочих любого профиля;

г) вспомогательных рабочих, от качества деятельности которых существенно зависит выработка обслуживаемых ими основных рабочих.

25. Смешанные системы оплаты труда:

а) характеризуются применением шкалы прогрессивно возрастающих расценок;

б) характеризуются применением шкалы постепенно снижающихся расценок;

в) включают в себя элементы как сдельной, так и повременной форм заработной платы;

г) сочетают оплату по нормам времени и нормам выработки.

26. Бестарифные системы заработной платы – это системы...

а) не использующие единую тарифную сетку;

б) не использующие тарифную систему при начислении заработка;

в) коллективной оплаты, не использующие тарифную систему;

г) использующие вместо тарифных ставок сдельные расценки.

27. Экономическая эффективность премиальной системы предполагает, что:

а) реальная заработная плата работников повышается;

б) результаты (полученная экономия, дополнительная прибыль) внедрения премиальной системы превышают затраты (сумму выплаченных премий);

в) средний процент премии не превышает расчетного максимально допустимого процента;

г) внедрение премиальной системы стимулирует работников к повышению трудовой активности.

28. Сущность дифференцированных систем оплаты труда заключается в том, что:



- а) уровень оплаты за единицу работы изменяется при отклонении уровня выполнения заданий от установленной эталонной базы;
- б) расценки дифференцируются в зависимости от условий труда;
- в) нормы выработки дифференцируются в зависимости от квалификации работников;
- г) работники поощряются с помощью системы дифференцированных доплат и надбавок.

29. При использовании коллективной оплаты труда распределяться по коллективной системе могут:

- а) премия;
- б) надтарифная часть заработка;
- в) весь заработок, включая премии;
- г) выплаты индивидуального характера и персональные надбавки.

30. Какие из перечисленных бестарифных систем заработной платы относятся к коллективным, а какие – к индивидуальным?

№	Вид бестарифной системы заработной платы	Коллективная (К)	Индивидуальная (И)
	«Плавающие оклады»		
	Ставка трудового вознаграждения		
	Система «коэффициентов трудовой стоимости»		
	Система «квалификационных уровней»		
	Комиссионная оплата		
	Система «оценки заслуг»		

### 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 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 З

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.

## **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 в системе государственного и муниципального управления. Разнообразие, элементы и значение организационных культур.

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний об организационной культуре и ее влиянии на человеческие ресурсы

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

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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
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 ОСАИ;
- Индикаторы организационной культуры;
- Примеры организационных культур предприятий.

После выступлений студентов с эссе возможны групповые мини- дискуссии.

**Ролевая игра. 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)
  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.

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. Зарботная 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.

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 теоретических знаний об управлении конфликтами в организации

**Содержание:** Понятие конфликта. Потенциальная ценность и опасность конфликта. Уровни конфликта: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, организационный. 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

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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
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 презентаций по теме:**

- Управление конфликтами;
- Понятие конфликт и его роль;
- Конфликты в организациях;
- Методы профилактики конфликтов;
- Моббинг и межличностные конфликты;
- Конфликт- менеджмент в организации: стратегии и тактики.

**Ситуационная задача 1**



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 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?

### **Ситуационная задача 2**

За сотрудником А 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.

### **Ситуационная задача 3**

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.

### **Тесты для оценки остаточных знаний**

1. То, из-за чего возникает конфликт — это:
  - а) мотивы конфликта;
  - б) позиции конфликтующих сторон;
  - в) предмет конфликта;
  - г) стороны конфликта;
  - д) образ конфликтной ситуации.
2. Образ конфликтной ситуации — это:
  - а) то, из-за чего возникает конфликт;
  - б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтной взаимодействия предмета конфликта;
  - в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;
  - г) то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны;
  - д) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтной взаимодействия целей конфликта.
3. Инцидент — это:
  - а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
  - б) истинная причина конфликта;
  - в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;



- г) то, из-за чего возникает конфликт;
- д) необходимое условие конфликта.
- 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. Что такое динамика конфликта- это процесс его
  - а) изменения;
  - б) регулирования;
  - в) анализа;
  - г) прогнозирования.
- 7. Какой из этапов не относится к динамике конфликта?
  - а) начало;
  - б) развитие;
  - в) завершение;
  - г) передача.
- 8. Какие существуют периоды конфликта?
  - а) предконфликтный и послеконфликтный;
  - б) предконфликтный и внутриконфликтный;
  - в) открытый и закрытый;
  - г) явный и скрытый.
- 9. Из скольких периодов складывается схема динамики конфликта?
  - а) 3;
  - б) 5;
  - в) 7;
  - г) 10.

## 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 теоретических 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

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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?

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;
- 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 фармпрепаратов, 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 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, исполнитель. 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 неловкие 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.

**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).

**Выступление с докладами и презентациями на темы:**

1. Место обучения в системе управления персоналом.
2. Зарубежный опыт организации обучения в системе государственного и муниципального управления.
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-study, решение ситуационной задачи

**Тема и содержание занятия:** Управление карьерой и кадровым резервом

**Цель занятия:** закрепление теоретических 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

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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

### Case- study

## 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



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)?

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<sup>0</sup> 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 взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

### СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ»

#### Описание ситуации

Вы заканчиваете ФГБОУВО «РГУТИС» по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление». 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. 7 карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления постройте собственную карьерограмму в системе государственного и муниципального управления.



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

**Цель занятия:** закрепление теоретических 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

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

1. Что такое кадровый контроллинг? Раскройте его основное 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.

**Тестовые задания**

1. 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.
2. Главные миссии аудита объединяются по трем направлениям (из приведенных ниже определить лишнее):
- а) аудит соответствия;
  - б) оперативный аудит;
  - в) стратегический аудит;
  - г) аудит эффективности;
  - д) аудит производительности.
3. Системный подход позволяет:
- а) исключить научный поиск лучших вариантов решений;
  - б) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
  - в) автоматизировать часть процессов управления;
  - г) широко использовать математические методы в управлении.
4. При системном подходе организация рассматривается как:
- а) совокупность элементов, взаимосвязанных между собой;
  - б) развивающаяся, саморегулируемая система;
  - в) некая целостность, созданная для удовлетворения потребителей;
  - г) все варианты верны.
5. Организационная структура современной организации формируется исходя из:
- а) знания основных тенденций в отрасли;
  - б) специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития;
  - в) денежных возможностей владельцев организации;
  - г) опыта и знаний руководителя.
6. Основная отличительная особенность матричной структуры организации связана:
- а) с лучшим использованием персонала;
  - б) с введением горизонтальных связей;
  - в) с тем, что это первая структура, созданная сознательно;
  - г) с низкими издержками на персонал.
7. Персонал организации это:
- а) «кадровая администрация»
  - б) лица, имеющие трудовые взаимоотношения с работодателем;
  - в) «кадровое ядро»;
  - г) кадры;
  - д) собственники организации.
8. Родиной аудиторского дела считается:
- а) Германия;
  - б) Франция;
  - в) Швейцария;
  - г) Великобритания.
9. Аудит получил признание во всех экономически развитых странах и до 1929 года он развивался исключительно на добровольной основе, но после определенного события стал обязательным:
- а) Великой отечественной войны;
  - б) во время НТР;
  - в) после краха рынка ценных бумаг;





- г) во время Великой депрессии.
10. Сопутствующие аудиту услуги разделяются на:
- а) услуги действия;
  - б) услуги контроля;
  - г) услуги содействия;
  - д) консалтинговые услуги.
11. Регулирование аудиторской деятельности осуществляется при помощи:
- а) стандартизации процессов проверки;
  - б) государственных законодательных актов;
  - в) аудиторского консультирования;
  - г) аудиторских стандартов.
12. Двусторонний договор, заключаемый между аудиторской фирмой и экономическим субъектом, его условия и содержание не должно противоречить:
- а) Конституции РФ;
  - б) стандартам аудиторской деятельности;
  - в) Закону РФ «Об аудиторской деятельности в РФ»;
  - г) Трудовому кодексу РФ;
  - д) Гражданскому Кодексу РФ.
13. Процесс управленческого аудита можно представить в виде замкнутой последовательности операций и как управленческий проводится в 4 этапа (определить неверный ответ):
- а) этап постановки проблемы;
  - б) этап сбора данных;
  - в) этап согласования договора с акционерами;
  - г) этап оценки а анализа информации;
  - д) этап формирования выводов и рекомендаций.
14. Элементами системы внутреннего контроля экономических субъектов являются:
- а) управленческий контроль;
  - б) ситуация на внешнем рынке труда;
  - в) внутренний аудит;
  - г) оценка наличия ресурсов.
15. Аудиторское заключение включает в себя следующие части:
- для всех работников;
- а) для линейных менеджеров;
  - б) для юридической службы;
  - в) для специалистов служб УП;
  - г) для менеджеров управления персоналом.
16. Совокупность трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно – технических условий, это:
- а) трудовой потенциал;
  - б) личностный потенциал;
  - в) квалификационный потенциал;
  - г) психофизиологический потенциал.
17. Этапы построения кадровой политики:
- а) рефлексия;
  - б) организация;
  - в) нормирование;
  - г) программирование;



д) мониторинг;

18. Объектом оптимизации является вся система деятельности по управлению персоналом и в ходе диагностики оценивается:

- а) готовность руководящего звена к реализации целей фирмы;
- б) структура и численность кадрового состава;
- в) оценка уровня квалификации персонала;
- г) формальные и неформальные отношения;
- д) оценка СПК коллектива.

19. Участниками процесса УП выступают (укажите лишнее):

- а) служба УП;
- б) руководители;
- в) сотрудники;
- г) совет предприятия (акционеров);
- д) работники профсоюзов.

20. Итоговые экономические показатели, как индикаторы успешности в управлении персоналом, это:

- а) устойчивость организации на рынке;
- б) конкурентоспособность организации;
- в) стабильность работы организации;
- г) результативность деятельности структурных подразделений;
- д) лояльность персонала.

21. Экономический аспект аудита персонала – это определение:

- а) конкурентоспособность предприятия в трудовой сфере;
- б) эффективности функционирования служб УП;
- в) экономической эффективности самого аудита;
- г) стратегической направленности бизнеса;
- д) основных источников финансирования бизнеса.

22. В соответствии с периодичностью проведения различают следующие виды аудита персонала:

- а) регулярный;
- б) оперативный;
- в) выборочный;
- г) тактический;
- д) панельный.

23. Наиболее применимый инструмент сбора информации для анализа рабочего процесса, это:

- а) интервью;
- б) анкетные опросы и обзоры;
- в) анализ официальных документов;
- г) внешняя информация;
- д) нет правильных ответов.

24. Изучение.....помогает определить соответствие деятельности в области УП требованиям законодательства и положениям кадровой политики организации, это:

- а) анкетные опросы и обзоры;
- б) анализ официальных документов;
- в) внешняя информация;
- г) отчетов.

25. Оценка согласованности программ в области УП друг с другом и их



интегрированности в общефирменное управление это:

- а) продвижений по службе;
- б) социальных программ;
- в) уровня конфликтности;
- г) изучение кадровой политики;
- д) прав человека.

26. Анализ трудовых показателей содержит основные направления аналитической деятельности:

- а) анализ производительности;
- б) анализ ресурсов;
- в) анализ использования рабочего времени;
- г) анализ затрат;
- д) анализ эффективности труда;
- е) анализ социального развития.

27. Коэффициент интенсивности оборота по приему это:

- а) отношение числа принятых за период работников к их среднесписочному числу;
- б) отношение числа выбывших за период работников к среднесписочному их числу;
- в) анализ доходов специалистов кадровых служб;
- г) установление связи между политикой набора и стратегией фирмы.

28. Задачами анализа трудовых показателей являются:

- а) проверка выполнения планов по труду;
- б) проверка обоснования плановых заданий по трудовым показателям;
- в) проверка себестоимости продукции;
- г) проверка выполнения бизнес – плана организации;
- д) проверка организационной структуры организации.

29. По характеру затраты бывают:

- а) прямые;
- б) долговременные;
- в) обязательные;
- г) косвенные.

30. Индикаторы устойчивого развития персонала в организации:

- а) экономические;
- б) политические;
- в) социальные;
- г) экологические.

31. Основные виды контроллинга делятся по (определить лишнее):

- 1. степени развития;
- 2. виду затрат;
- 3. виду измерения;
- 4. объекту.

32. Определите элементы контроля персонала:

- 1. объекты контроля;
- 2. методы контроля;
- 3. субъекты контроля;
- 4. время проведения контроля;
- 5. все варианты верны.

33. Для обнаружения возможных ошибок в планировании персонал в ее реализации может быть осуществлен в формах:



1. контроль предпосылок;
  2. контроль реализации;
  3. контроль организации;
  4. метаконтроль;
  5. мегаконтроль.
34. Реализация целей в управления в системе внутреннего контроля возложена на:
1. организационно- технический механизм;
  2. организационно- технический персонал;
  3. специальные контрольные подразделения;
  4. генерального директора;
  5. стороннего аудитора.
35. Функции контроллинга включают в себя:
- а) управленческий учет;
  - б) планирование;
  - в) координацию и выработку рекомендаций;
  - г) все перечисленное верно.
36. Целями стратегического контроллинга являются:
1. поддержание потенциального успеха;
  2. обеспечение прибыльности предприятия;
  3. обеспечение ликвидности предприятия;
  4. обеспечение выживаемости;
  5. проведение антикризисной политики.
37. В качестве целей кадрового контроллинга выступают:
1. поддержка кадрового планирования;
  2. обеспечение гарантии надежности и повышение качества информации о персонале;
  3. обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы УП;
  4. выявление недостатков и рисков в кадровой работе;
  5. все варианты верны.
38. Информация, поставляемая системой контроллинга, должна отвечать следующим требованиям:
1. достоверность;
  2. полезность;
  3. независимость;
  4. экономичность;
  5. регулярность.
39. Основными разделами структуры контроллинга персонала являются:
1. постановка целей и задач;
  2. планирование затрат на персонал;
  3. сбор данных;
  4. выработка управленческого решения;
  5. проведения антикризисной политики.
40. Важнейшими объектами контроллинга являются:
1. прибыль;
  2. рентабельность;
  3. производительность труда;
  4. «центры ответственности»;
  5. «управленческое ядро».



**Выступление с докладами и презентациями 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 в системе государственного и муниципального управления.
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

**Тема и содержание занятия:** Эффективность управления человеческими ресурсами

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний об эффективности управления человеческими ресурсами

**Содержание:** Понятие эффективности 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.

**Практические навыки:** навыки закрепления знаний об эффективности управления человеческими ресурсами

**Продолжительность занятия** – 4 часа / 2 часа

**Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).**

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

**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. Виниченко В.А. Борисова А.А., Озерникова Т.Г. Рекрутинг персонала: Уч. пос.: М.: ИНФРА-М, 2024 – 245 с. – ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=441960>

2. Лифшиц А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. Учебное пособие// Издательство: РИОР, 2023 – 266 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=4227114>.

3. Бабосов Е.М., Вайнилович Э.Г., Линкевич О.В. Управление персоналом промышленного предприятия. Учебное пособие: Издательство: Инфра-Инженерия, 2023, 204 с. – ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=434791>

4. Гродский В.С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность. Монография. М.: Издательство: РИОР, 2023 – 278 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=400029>

4. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2023- 235 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=420687>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Подовжня Г. HR без стереотипов: Учебное пособие Издательство: Альпина Паблишер, 2022, 260 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=441586>

2. Уханова Т.В., Щеголева Н.Б. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Издательство: Научный консультант, 2022, 176 с. ЭБС Znanium. Режим доступа:



<https://znanium.ru/read?id=441036>

3. . Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании). Монография. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 144 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: . <https://znanium.ru/catalog/document?id=393681>

### **8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Журнал «Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России»  
Режим доступа: <https://naukaru.ru/ru/nauka/journal/12/view#fresh>

2. Журнал «Работа и Карьера» Режим доступа: <https://eac.elpub.ru/jour>

3. Журнал «Управление персоналом» Режим доступа: <https://www.top-personal.ru/>

### **8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. Microsoft Windows

2. Microsoft Office

3. Электронно-библиотечная система ZNANIUM Режим доступа:  
<https://znanium.com/>

4. Электронно-библиотечная система BOOK.ru Режим доступа: <https://book.ru/>

5. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс Режим доступа:  
<https://www.consultant.ru/>

6. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»  
Режим доступа: <http://window.edu.ru/>

7. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов Режим  
доступа: <http://fcior.edu.ru/>

8. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Российский государственный университет  
туризма и сервиса» Режим доступа: <https://rguts.ru/>

9. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная  
система) Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>

10. Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ)  
(информационно-справочная система) Режим доступа: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/>

11. Российская национальная библиотека (информационно-справочная система)  
Режим доступа: <https://nlr.ru/>

12. Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной  
статистики» Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>

13. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра  
изучения общественного мнения (ВЦИОМ) Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>

14. База данных открытых проектов «ВЦИОМ» (профессиональная база данных)  
Режим доступа: [https://profi.wciom.ru/open\\_projects/](https://profi.wciom.ru/open_projects/)

15. Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой  
системы “Гарант”» (информационно-правовой портал «Гарант.ру») Режим доступа:  
<http://www.garant.ru>

16. Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база  
данных) Режим доступа: <http://data.gov.ru/>

17. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Режим доступа:  
<http://school-collection.edu.ru/>

18. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Режим  
доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/>

19. Информационно-справочная система «Кадровое дело» Режим доступа:



<https://1kadry-kdelo.ru/index.html>

20. Информационно-справочная система Интернет-версии проекта Кадровое дело  
Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/>

21. Информационно-справочная система Интернет-версии проекта HR-Portal  
Режим доступа: <https://hr-portal.ru/>

22. Информационно-справочная система Административно-управленческого  
портала Режим доступа: <http://www.aup.ru/>

23. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала  
«Экономика. Социология. Менеджмент» Режим доступа:  
<http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/>

### **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 (**традиционные 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.

Практические занятия по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводятся в специализированном кабинете, оснащённом 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.

**Тестовые задания** - метод педагогической диагностики, с помощью которого выбор поведения, презентующего предпосылки или результаты учебного процесса, должен максимально отвечать принципам сопоставления, объективности, надёжности и валидности измерений.

**Case-study/Решение ситуационных задач** - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

**Деловая 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.

**Ролевая игра** представляет собой моделирование событий, происходящих в определённом мире в определённое время. Её участники отыгрывают собственных персонажей, руководствуясь при этом характером своей роли и внутренними убеждениями персонажа в рамках игровых реалий. Индивидуальные и коллективные действия игроков составляют сюжет игры. Как правило, существуют правила проведения ролевой игры, где описаны рамки действий игроков, их поведения, моделирования игровых ситуаций. Действия игроков представляют из себя вольную импровизацию в рамках выбранных правил, а также определяют суть игры и её результат.

**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.

**Доклады** - 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.

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](http://znanium.com);
- подготовку к выступлениям, докладам, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и презентаций по рекомендованным преподавателем темам;
- подготовка групповых проектов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует учебно- тематическому рейтинг-плану рабочей программы.

### **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:

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; 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