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

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

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б.1.В.7 СОВРЕМЕННЫЕ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИИ

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –

программы *бакалавриата*

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

Год начала подготовки: 2025

Разработчики:

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

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

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

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

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

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций:

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

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

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

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

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

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

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов связанных с управлением персоналом как особом виде профессиональной деятельности и научного знания: рассмотреть роль специалистов по управлению персоналом в современной организации, овладеть современными методиками и технологиями управления персоналом, освоить понятийный аппарат в области государственной кадровой политики, владеть инструментами и методами построения и развития HR-бренда, спецификой управления персоналом в цифровой экономике.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа, в том числе:

- для очной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 74часов (34 часа - занятия лекционного типа, 36 часов – занятия семинарского типа, консультации - 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа, самостоятельная работа студента - 70 часов;

- для очно-заочной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 26 часов (8 часов - занятия лекционного типа, 14 часов – занятия семинарского типа, консультации- 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа, самостоятельная работа студента -118 часов.

Преподавание ведется на очной и очно-заочной формах обучения на 4 курсе в 7 семестре. 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 (7 семестр).

© РГУТИС

Дисциплина «Современные персонал- технологии» формирует взгляды будущего бакалавра на профессиональный инструментарий экономической науки, поэтому знания, полученные в ходе изучения курса, должны служить базой для написание выпускной квалификационной работы.

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

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1.	ПК-1	Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала
		ПК-1.3. Использует в работе необходимые методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации
2.	ПК-2	Способен организовать и провести оценку и аттестацию персонала
		ПК-2.3. Использует в работе современный инструментарий в области оценки и аттестации персонала
3	ПК-3	Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала
		ПК-3.3. Реализует мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

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

Дисциплина формирует взгляды будущего бакалавра на профессиональный инструментарий экономической и управленческой науки, поэтому знания, полученные в ходе изучения курса, должны служить базой для для написание выпускной квалификационной работы.

Формирование компетенции ПК-1 начинается в дисциплине Управление человеческими ресурсами (5,6 семестры), продолжается в данной дисциплине (7 семестр) и завершается в дисциплине Экономика управления персоналом (8 семестр) и при выполнении выпускной квалификационной работы.

Формирование компетенции ПК-2 начинается в дисциплине Управление человеческими ресурсами (5,6 семестры), продолжается в данной дисциплине (7 семестр) и завершается в дисциплине Экономика управления персоналом (8 семестр) и при выполнении выпускной квалификационной работы.

Формирование компетенции ПК-3 начинается в дисциплине Управление человеческими ресурсами (5,6 семестры), продолжается в данной дисциплине (7 семестр),

© РГУТИС

в дисциплине Управление профессиональным развитием персонала (8 семестр) и завершается в дисциплине Экономика управления персоналом (8 семестр) и при выполнении выпускной квалификационной работы.

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 4/144 зачетных единиц/ акад. часов.

Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестр
			7
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	74	74
	в том числе:	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	34	34
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	36	36
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	36	36
1.3	Консультации	2	2
1.4	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**	**2**	**Зачет 2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	70	70
3	**Общая трудоемкость час**	144	144
	з.е.	4	4

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестр
			7
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	26	26
	в том числе:	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	8	8
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	14	14
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	14	14
1.3	Консультации	2	2
1.4	**Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)**	**2**	**Зачет 2**
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	118	118
3	**Общая трудоемкость час**	144	144
	з.е.	4	4

© РГУТИС

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

Для очной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
5 семестр														
1/5 2/5	**Раздел 1. Модели HR-функции предприятия**	Тема 1. Понятие «персонал-технологии»	2	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, групповые дискуссии							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/5 4/5		Тема 2. Бизнес-ориентированная модель HR-функции современных	2	Лекция-визуализация	2	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами/эссе							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к

© РГУТИС

		предприятий												практическому занятию
		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							6	Подготовка к текущей аттестации
5/5 6/5	**Раздел 2. Современные технологии управления персоналом**	Тема 3. Современные технологии подбора, отбора и найма персонала	4	Лекция-визуализация	4	Устный опрос, решение ситуационных задач, ролевая игра							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/5 8/5		Тема 4. Современные технологии адаптации персонала	4	Лекция-визуализация	4	Устный опрос, выступления с докладами/эссе, деловая игра, групповые дискуссии							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 5. Современные технологии оценки персонала.	4	Лекция-визуализация	4	Устный опрос, выступления с докладами/эссе, деловая игра, групповые дискуссии							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 6. Современные технологии обучения персонала	4	Лекция-визуализация	4	Устный опрос, выступления с докладами/эссе, деловая игра, групповые дискуссии							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							6	Подготовка к текущей аттестации

© РГУТИС

9/5 10/5	**Раздел 3. Технологии эффективной работы с персоналом**	Тема 7. Управление талантами как современная технология работы с кадровым резервом	4	Лекция-диалог	4	Устный опрос, решение тестовых заданий, выступления с докладами/эссе							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 8. Технология работы с персоналом в различных организационных формах и моделях развития организации	4	Лекция-диалог	4	Устный опрос, решение задач, решение тестовых заданий							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 3				Практическая задача							6	Подготовка к текущей аттестации
11/5 12/5	**Раздел 4. HR-маркетинг и комьюнити-менеджмент**	Тема 9. Технология формирования HR-бренда	4	Традиционная лекция	4	Деловая игра, выступление с докладами/эссе, ролевая игра, групповые дискуссии, решение тестовых заданий							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
13/5 14/5		Тема 10. Управление персоналом в	2	Лекция-диалог	4	Устный опрос, решение ситуационных задач							6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием

© РГУТИС

		цифровой экономике												дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 4	Групповой проект «Анализ использования современных персонал-технологий (на примере предприятия, организации)»										16	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Консультация								2				
		Промежуточная аттестация – 2 часа, зачет												

© РГУТИС

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								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад.часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад.часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад.часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад.часов	Форма проведения лабораторной работы				
5 семестр														
1/5 2/5	**Раздел 1. Модели HR-функции предприятия**	Тема 1. Понятие «персонал-технологии»	1	Традиционная лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, групповые дискуссии							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
3/5 4/5		Тема 2. Бизнес-ориентированная модель HR-функции современных предприятий		Лекция-визуализация		Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами/эссе							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию

© РГУТИС

		Текущий контроль 1				Аудиторный тест							6	Подготовка к текущей аттестации
5/5 6/5	**Раздел 2. Современные технологии управления персоналом**	Тема 3. Современные технологии подбора, отбора и найма персонала	2	Лекция-визуализация	2	Устный опрос, решение ситуационных задач, ролевая игра							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/5 8/5		Тема 4. Современные технологии адаптации персонала		Лекция-визуализация	2	Устный опрос, выступления с докладами/эссе, деловая игра, групповые дискуссии							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 5. Современные технологии оценки персонала.	2	Лекция-визуализация	2	Устный опрос, выступления с докладами/эссе, деловая игра, групповые дискуссии							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 6. Современные технологии обучения персонала		Лекция-визуализация	2	Устный опрос, выступления с докладами/эссе, деловая игра, групповые дискуссии							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 2				Аудиторный тест							6	Подготовка к текущей аттестации

© РГУТИС

9/5 10/5	**Раздел 3. Технологии эффективной работы с персоналом**	Тема 7. Управление талантами как современная технология работы с кадровым резервом	1	Лекция-диалог	2	Устный опрос, решение тестовых заданий, выступления с докладами/эссе							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Тема 8. Технология работы с персоналом в различных организационных формах и моделях развития организации		Лекция-диалог	1	Устный опрос, решение задач, решение тестовых заданий							8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 3				Практическая задача							6	Подготовка к текущей аттестации
11/5 12/5	**Раздел 4. HR-маркетинг и комьюнити-менеджмент**	Тема 9. Технология формирования HR-бренда	1	Традиционная лекция	1	Деловая игра, выступление с докладами/эссе, ролевая игра, групповые дискуссии, решение тестовых заданий							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
13/5 14/5		Тема 10. Управление персоналом в	1	Лекция-диалог	1	Устный опрос, решение ситуационных задач							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием

© РГУТИС

		цифровой экономике												дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 4	Групповой проект «Анализ использования современных персонал-технологий (на примере предприятия, организации)»										6	Подготовка пояснительной записки и презентации
		Консультация								2				
		Промежуточная аттестация – 2 часа, зачет												

© РГУТИС

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

№п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
	5 семестр	
1	Понятие «персонал-технологии»– 6 часов / 8 часов/	**Основная литература** 1.Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации. Учебник.Издательство ИНФРА-М, 2026, 695 с. - https://znanium.ru/read?id=477085 2.Жуков А.Л., Хабарова Д.В. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации. Учебник. Издательство Инфра-Инженерия, 2025, 312 с. - https://znanium.ru/read?id=470214 3.Иванова Светлана. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. Издательство Альпина Паблишер, 2026, 272 с. - https://znanium.ru/read?id=471738 4.Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. Экономика и управление человеческими ресурсами: учебное пособие – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024 – 143 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=429809 5.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2023- 235 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/read?id=420687 6.Лифшиц А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. Учебное пособие// Издательство: РИОР, 2024 – 266 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=438565 . 7. Дейнека А.В., Беспалько В.А.Управление человеческими ресурсами. Учебник. Издательство: Дашков и К, 2023, 388 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=432121 8.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 **Дополнительная литература** 1.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2243233 . – Режим доступа: по подписке. 2.Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное
2	Бизнес-ориентированная модель HR-функции – 6 часов / 8 часов	
3	Текущий контроль 1 – 6 часов / 6часов	
4	Современные технологии подбора, отбора и найма персонала – 6 часов /10 часов	
5	Современные технологии адаптации персонала – 6 часов / 10 часов	
6	Современные технологии оценки персонала – 6 часов / 10 часов	
7	Современные технологии обучения персонала – 6 часов / 10 часов	
8	Текущий контроль 2 – 6 часов / 6 часов	
8	Управление талантами как современная технология работы с кадровым резервом – 6 часов / 10 часов	
9	Технология работы с персоналом в различных организационных формах и моделях развития организации / 6 часов/8 часов	
	Текущий контроль 3 – 6 часов / 6 часов	
10	Технология формирования HR-бренда – 6 часов / 10 часов	
11	Управление персоналом в цифровой экономике – 6 часов / 10 часов	
12	Текущий контроль 4 –6 часов/6 часов	

© РГУТИС

		пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2020- 272 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/read?id=423038 3. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О.Л. Чуланова. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 122 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: https://znanium.com]. - (Научная мысль). - www.dx.doi.org/10.12737/3433. - ISBN 978-5-16-101253-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=439932 . - Режим доступа: по подписке.

© РГУТИС

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

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

№ пп	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ПК-1	Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала				
		ПК-1.3. Использует в работе необходимые методы привлечения, подбора и отбора персонала с учетом потребности организации	Раздел 1. Модели HR- функции предприятия Раздел 2. Современные технологии управления персоналом Раздел 3. Технологии эффективной работы с персоналом Раздел 4. HR-маркетинг и комьюнити-менеджмент	рынок рекрутмента, методы выявления потребности организации в персонале, методы найма	применять на практике методы привлечения, подбора и отбора персонала	навыком использования методов привлечения, подбора и отбора персонала
2	ПК-2	Способен организовать и провести оценку и аттестацию персонала				
		ПК-2.3. Использует в работе современный инструментарий в области оценки и аттестации персонала	Раздел 1. Модели HR- функции предприятия Раздел 2. Современные технологии управления персоналом Раздел 3. Технологии эффективной работы с персоналом Раздел 4. HR-маркетинг и комьюнити-менеджмент	современный инструментарий оценки персонала	применять на практике современный инструментарий оценки персонала	навыками использования современного инструментария оценки персонала
3	ПК-3	Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала				

© РГУТИС

3		ПК-3.3 Реализует мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала	Раздел 1. Модели HR- функции предприятия Раздел 2. Современные технологии управления персоналом Раздел 3. Технологии эффективной работы с персоналом Раздел 4. HR-маркетинг и комьюнити-менеджмент	современный инструментарий развития персонала и методы оценки эффективности его использования	применять на практике мероприятия по развитию персонала, уметь проводить оценку эффективности данных мероприятий	навыками реализации мероприятий по развитию персонала, навыками проведения оценки эффективности данных мероприятий

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 рынка рекрутмента, методов выявления потребности организации в персонале, методов найма Умение применять на практике методы привлечения, подбора и отбора персонала Владение навыками реализации мероприятий по развитию персонала, навыками проведения оценки эффективности данных мероприятий	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание рынка рекрутмента, методов выявления потребности организации в персонале, методов найма Студент демонстрирует умение применять на практике методы привлечения, подбора и отбора персонала Студент демонстрирует владение навыками использования современного инструментария оценки персонала	Закрепление способности использования современного инструментария оценки персонала
Знание современного инструментария оценки персонала Умение применять на практике мероприятия по развитию персонала, уметь проводить оценку эффективности данных мероприятий Владение навыками реализации своей роли в команде; соблюдения установленных норм и правил командной работы; проявления личной ответственности за общий результат	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует знание специфики распределения ролей в команде, ролевой структуры персонала организации Студент демонстрирует умение учитывать особенности поведения других членов команды в организации; соблюдать установленные нормы и правила командной работы, нести личную ответственность за общий результат. Студент демонстрирует владение основными навыками реализации своей роли в команде; соблюдения установленных норм и правил командной	Закрепление способности реализовывать свою роли в команде; соблюдать установленные нормы и правила командной работы; проявлять личную ответственность за общий результат

© РГУТИС

		работы; проявления личной ответственности за общий результат.	
Знание современного инструментария развития персонала и методы оценки эффективности его использования Умение применять на практике мероприятия по развитию персонала, уметь проводить оценку эффективности данных мероприятий Владение навыками реализации мероприятий по развитию персонала, навыками проведения оценки эффективности данных мероприятий	Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов	Студент демонстрирует современного инструментария развития персонала и методы оценки эффективности его использования Студент демонстрирует умение применять на практике мероприятия по развитию персонала, уметь проводить оценку эффективности данных мероприятий Студент демонстрирует владение навыками реализации мероприятий по развитию персонала, навыками проведения оценки эффективности данных мероприятий	Закрепление способности реализации мероприятий по развитию персонала, навыками проведения оценки эффективности данных мероприятий

© РГУТИС

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

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

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

Средство оценивания – тестовые задания

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

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

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

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

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;

© РГУТИС

	- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания - выполнение группового проекта

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

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

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

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

Средство оценивания – тестовые задания

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

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

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

© РГУТИС

Средство оценивания – тестовые задания + практическое задание

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

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

Выделяем три показателя оценивания уровня приобретенных компетенций:

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

© РГУТИС

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

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

Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования:

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

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

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

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

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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
1/5 - 4/5	Раздел 1. Модели HR- функции предприятия	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 во 7 семестре.
5/5 - 8/5	Раздел 2. Современные технологии управления персоналом	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 7 семестре.
9/5	Раздел 3.	Решение	В аудитории в течении 30 минут должны

© РГУТИС

- 10/5	Технологии эффективной работы с персоналом	практических и ситуационных задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к ситуационной задаче и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 16 неделе в 7 семестре.
11/5 - 14/5	Раздел 4. HR-маркетинг и комьюнити-менеджмент	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Анализ использования современных персонал-технологий (на примере предприятия, организации)»	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Работа выполняется на 18 неделе в 7 семестре.

Тестовые задания для текущей аттестации:
Контрольная точка №1 (решение тестов):

1. _____представляют собой систему целей, средств и способов оказания управляющего воздействия на персонал. Вставьте пропущенное слово
а) методы управления персоналом
б) технологии управления персоналом
в) способы воздействия на персонал

2 Данные технологии управления персоналом: традиционные, отраслевые, профессиональные, инновационные относятся к следующей классификации. Кол-во правильных ответов – 1:
а) по признаку причины их появления
б) по признаку цели
в) по происхождению
г) по признаку определенности.

3 Выделите технологии управления персоналом в классификации в соответствии с масштабом их применения. Кол-во правильных ответов – 4:
а) технологии управления персоналом организации в целом;

© РГУТИС

б) технологии формирования персонала;
в) технологии управления отдельными персонал-группами;
г) технологии поддержания работоспособности персонала;
д) технологии управления отдельными сотрудниками;
е) технологии обеспечения инновационного процесса.

4 Выделите технологии управления персоналом в классификации по признаку цели. Кол-во правильных ответов – 2:
а) технологии управления персоналом организации в целом;
б) технологии формирования персонала;
в) технологии управления отдельными персонал-группами;
г) технологии поддержания работоспособности персонала;
д) технологии управления отдельными сотрудниками;
е) технологии обеспечения инновационного процесса.

5 Выделите технологии управления персоналом в классификации по признаку причины их появления. Кол-во правильных ответов – 2:
а) технологии плановых мероприятий;
б) апробированные технологии;
в) технологии экстренных мер;
г) экспериментальные технологии.

6 Выделите технологии управления персоналом в классификации по признаку определенности. Кол-во правильных ответов – 2:
а) технологии плановых мероприятий;
б) апробированные технологии;
в) технологии экстренных мер;
г) экспериментальные технологии.

7 Выделите технологии управления персоналом в классификации по признаку субъекта управления. Кол-во правильных ответов – 3:
а) технологии управления персоналом организации в целом;
б) технологии, реализуемые специалистами службы управления персоналом;
в) технологии управления отдельными персонал-группами;
г) технологии, реализуемые службой управления персоналом совместно с руководителями подразделений и организации в целом;
д) технологии управления отдельными сотрудниками;
е) технологии, реализуемые руководителями подразделений под контролем специалистов службы управления персоналом.

8 В классификации по происхождению данная технология управления повсеместно используется в практике деятельности кадровых служб (например, технологии кадрового учета). Кол-во правильных ответов – 1:
а) традиционные,
б) отраслевые,
в) профессиональные,
г) инновационные.

© РГУТИС

9 В классификации по происхождению данная технология управления является результатом деятельности особых органов и служб, которые разрабатывают технологическое обеспечение деятельности кадровых служб, в основном – на уровне примерной модели. Кол-во правильных ответов – 1:
а) традиционные,
б) отраслевые,
в) профессиональные,
г) инновационные.

10 В классификации по происхождению данная технология управления учитывает специфику конкретной организации, создаются специальными организациями (консалтинговыми агентствами) по заказу организаций. Кол-во правильных ответов – 1:
а) традиционные,
б) отраслевые,
в) профессиональные,
г) инновационные.

11 В классификации по происхождению данная технология управления создаются службой управления персоналом организации для разрешения актуальных проблем организации и реализации стратегии организационного развития. Кол-во правильных ответов – 1:
а) традиционные,
б) отраслевые,
в) профессиональные,
г) инновационные.

12 К какой классификации относятся перечисленные персонал - технологии: административные, экономические, организационные. Кол-во правильных ответов – 1:
а) по признаку причины их появления
б) по признаку цели
в) по происхождению
г) по признаку определенности
д) по средствам достижения управленческой цели.

13 Данные персонал - технологии опираются на юридически
закрепленные нормы, правила и стандарты: Конституция, Трудовой Кодекс, ведомственные инструкции и правила, локальные нормативные акты. Кол-во правильных ответов – 1:
а) административные,
б) экономические,
в) организационные
г) социально-психологические.

14 Сутью данных технологий является унификация сотрудников организации, преодоление субъективного подхода в оценке их действий и при принятии управленческих решений. Кол-во правильных ответов – 1:

© РГУТИС

а) административные,
б) экономические,
в) организационные,
г) социально-психологические.

15 Суть данных технологий сформирована как система санкций, система стимулирования, система поощрения, система вознаграждения, введённая в практику управления персоналом. Кол-во правильных ответов – 1:
а) административные,
б) экономические,
в) организационные,
г) социально-психологические.

16 Данный вид технологий связан с использованием таких ресурсов как: пространственные, временные, способы организации деятельности сотрудников и способы организации взаимодействия сотрудников. Кол-во правильных ответов – 1:
а) административные,
б) экономические,
в) организационные,
г) социально-психологические.

17 Упорядочивание отношений, их структурирование в соответствии с целями организации и др. становится предметом ведения данных технологий. Кол-во правильных ответов – 1:
а) административные,
б) экономические,
в) организационные,
г) социально-психологические.

18 Данные технологии призваны совместить формальные и неформальные способы оценки людьми друг друга, утвердить и поддержать статус сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами. Кол-во правильных ответов – 1:
а) административные,
б) экономические,
в) организационные,
г) социально-психологические.

19. _____ это HR-специалисты, «встроенные» в бизнес, которые иногда являются частью более широкого процесса реструктуризации HR-функции. Кол-во правильных ответов – 1:

а) HR BP
б) рекрутеры
в) менеджеры по развитию персонала

20. Кто явился основоположников модели HR –компетенций? Кол-во правильных ответов – 1:
а) Д. Макгрегор

© РГУТИС

б) Дэйв Ульрих
в) А.Маслоу
г) В.Врум

21. Применительно к современным персонал-технологиям это комплекс организационных мер, операций и приемов, направленных на удовлетворение потребностей организации в человеческих ресурсах для достижения целей организации. Кол-во правильных ответов – 1:
а) методы управления
б) функции управления
в) технологии управления
г) приёмы управления

22. Укажите главные причины смены управленческих HR-технологий.
а) глобализация экономики и обострение конкуренции
б) бурное развитие технологий и средств коммуникации
в) сложности в подготовке инженерно-технических кадров
г) выход на рынок труда нового поколения - поколения Y
д) всё перечисленное.

Контрольная точка №2 (решение тестов):
Тестовые задания по компетенции ПК-1 - Способен определять потребность организации в персонале, осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала

1 Договорное привлечение сторонних организаций, использование внешних ресурсов для достижения собственных целей, а также предоставление сотрудника на полный рабочий день или на его часть в другую фирму. Кол-во правильных ответов – 1:
1 аутсорсинг
2 аутстаффинг
3 ассессмент
4 краудсорсинг

2 Процесс сбора информации, поиска и найма персонала, использует социальные платформы для продвижения/рекламы работодателей и кандидатов на рабочее место, называется. Кол-во правильных ответов – 1:
1 реферальный рекрутинг
2 мобильный рекрутинг
3 геймификация
4 социальный рекрутинг
5 видео-собеседования
6 интернет-сорсинг.

3 Укажите технологию подбора персонала, которая использует следующие преимущества: большая аудитория, можно выбрать digital грамотных кандидатов,

© РГУТИС

сокращение времени и экономия денег при подборе персонала и др. Кол-во правильных ответов – 1:

1 реферальный рекрутинг
2 мобильный рекрутинг
3 геймификация
4 социальный рекрутинг
5 digital -рекрутинг
6 интернет-сорсинг.

4 Укажите технологию подбора персонала, которая использует QR-коды, текстовые сообщения, приложения и оптимизацию веб-сайтов. Кол-во правильных ответов – 1:

1 реферальный рекрутинг
2 мобильный рекрутинг
3 геймификация
4 социальный рекрутинг
5 видео-собеседования
6 интернет-сорсинг

5 Технология подбора персонала, при которой компания привлекает к поиску кандидатов собственных сотрудников, которые, становясь адвокатами HR-бренда, начинают рекомендовать работу в их компании своим знакомым, друзьям, бывшим коллегам, уже изначально фильтруя: кто подходит для работы здесь, а кто нет. Кол-во правильных ответов – 1:

1 реферальный рекрутинг
2 мобильный рекрутинг
3 геймификация
4 социальный рекрутинг
5 видео-собеседования
6 интернет-сорсинг

6 Технология подбора персонала, которая использует такие функциональные возможности: отслеживание входящих резюме, подбор по навыкам и умениям, анализ резюме, размещение объявлений по нескольким каналам, включая социальные медиа, называется. Кол-во правильных ответов – 1:

1 реферальный рекрутинг
2 мобильный рекрутинг
3 геймификация
4 социальный рекрутинг
5 системы отслеживания кандидатов
6 интернет-сорсинг

7 Достаточно популярная тенденция в технологиях подбора персонала - применение игровой механики в неигровых средах, таких как рекрутинг, мотивация людей или изменение их поведенческих моделей. Кол-во правильных ответов – 1:

© РГУТИС

1 реферальный рекрутинг
2 мобильный рекрутинг
3 геймификация
4 социальный рекрутинг
5 системы отслеживания кандидатов
6 интернет-сорсинг

8 Технология подбора персонала на ранних стадиях процесса рекрутинга, при которой скорость и удобство позволяет рассмотреть кандидата крупным планом, увидеть все эмоциональные нюансы поведения и язык жестов, называется. Кол-во правильных ответов – 1:

1 реферальный рекрутинг
2 мобильный рекрутинг
3 геймификация
4 социальный рекрутинг
5 видео-собеседования
6 интернет-сорсинг

9 Способность индивидуума, обладающего личной характеристикой для решения рабочих задач, получать необходимые результаты работы – это _____. Кол-во правильных ответов – 1:

1 черта характера;
2 личная эффективность;
3 компетентность;
4 трудолюбие.

10 К какому укрупнённому кластеру относят следующие профессиональные компетенции персонала: навыки управления интересами участников проекта, навыки обеспечения проектной эффективности, командная работа; мотивация к временной занятости в проекте и пр. Кол-во правильных ответов – 1:

1 кластер инновационных компетенций
2 кластер проектных компетенций
3 кластер адаптивных компетенций
4 кластер мотивационных компетенций
5 кластер коммуникативных компетенций

11 К какому укрупнённому кластеру относят следующие профессиональные компетенции персонала: предпринимательство и коммерческое мышление; способность к генерированию новых идей, продуктов, технологий; динамичность и креативность мышления и др. Кол-во правильных ответов – 1:

1 кластер инновационных компетенций
2 кластер проектных компетенций
3 кластер адаптивных компетенций
4 кластер мотивационных компетенций
5 кластер коммуникативных компетенций

© РГУТИС

12 К какому укрупнённому кластеру относят следующие профессиональные компетенции персонала: ценности успеха и карьеры, потребности в достижениях и признаниях, денежное стимулирование и пр. Кол-во правильных ответов – 1:

1 кластер инновационных компетенций
2 кластер проектных компетенций
3 кластер адаптивных компетенций
4 кластер мотивационных компетенций
5 кластер коммуникативных компетенций

13 К какому укрупнённому кластеру относят следующие профессиональные компетенции персонала: способность легко и быстро устанавливать контакты в часто меняющейся среде, навыки конструктивного поведения в конфликтах и пр. Кол-во правильных ответов – 1:

1 кластер инновационных компетенций
2 кластер проектных компетенций
3 кластер адаптивных компетенций
4 кластер мотивационных компетенций
5 кластер коммуникативных компетенций

14 Перечислите преимущества внутренних источников привлечения персонала: Кол-во правильных ответов – 2:

1 сравнительная легкость и широкие возможности выбора кандидатов;
2 возможность сохранения прежнего уровня оплаты;
3 появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят;
4 предоставление людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, веру в себя.

15 Перечислите преимущества внешних источников привлечения персонала. Кол-во правильных ответов – 2:

1 сравнительная легкость и широкие возможности выбора кандидатов;
2 возможность сохранения прежнего уровня оплаты;
3 появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят;
4 предоставление людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, веру в себя.

16. Процедура получения заказа от линейного руководителя включает. Кол-во правильных ответов – 2:

а) сбор информации для описания позиции;
б) тестирование;
в) составление карты поиска;
г) выработку стиля проведения интервью.

17. Собственная база данных, интернет, размещение рекламы в СМИ, кадровое агентство и др. являются _____. Закончите предложение.

а) внутренними источниками подбора персонала;
б) целевыми методами;

© РГУТИС

в) инструментами поиска кандидатов для рекрутера;
г) вариантами релокации персонала.

18. Что включает в себя подготовка к интервью? Перечислите 5 основных элементов.

_____
_____
_____
_____.

19. Перечислите основные этапы интервью. Кол-во правильных ответов – 1:
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.

20. Вариантами завершения интервью являются. Кол-во правильных ответов – 3:
а) позитивное;
б) пауза;
в) отказ;
г) перенос интервью на другое время.

21 Перечислите основные типы интервью. Кол-во правильных ответов – 3:
а) биографическое, стрессовое интервью;
б) биографическое, критериальное интервью;
в) свободное, стрессовое интервью;
г) ситуационное, структурированное (по шаблону).

22. Что является основной «ловушкой» для кандидата и рекрутера? Кол-во правильных ответов – 1:
а) контрпредложение;
б) субъективные факторы;
в) отсутствие гражданства;
г) завышенные требования кандидата.

23. Типологии кандидатов по их отношению к контрпредложениям. Кол-во правильных ответов –:
а) гипертимный, дистимический, тревожный, циклотимический;
б) «шантажист», «святой», «реалист», «опытный»;
в) эмотивный, экзальтированный, возбудимый, педантичный;
г) эпиметей, дионисий, прометей, апполон.

Контрольная точка №3 (решение практических 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?

© РГУТИС

Ситуация 1. Курохтин Сергей Владимирович

Образование: международное отделение факультета журналистики МГУ имени Ломоносова.

Работа: 1982–1990 гг. – корреспондент-комментатор главной редакции радиовещания на страны Восточной Европы (иновещание). 1990–1994 гг. – руководитель службы новостей Радио РОКС. 1994–1997 гг. – координатор дирекции информационных программ «Радио России». 1997–1999 гг. – директор дирекции информационных программ ТВЦ. 1999–2002 гг. – заместитель главного редактора программы «Вести». 2002–2004 гг. – директор радиостанции «Маяк 24».

Ситуация 2. Игорь Ташкинов

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

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

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

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

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

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

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

Ситуация 3. Павел Астахов

Образование: Высшая школа КГБ по специальности «правоведение».

Работа: в 1991 году, на пятом курсе его пригласили работать юрисконсультом в новую ярославскую авиакомпанию. От юрисконсульта Астахов быстро дорос до

© РГУТИС

начальника юридического управления. «Мои амбиции и запросы были шире. Мне хотелось работать по разным делам. Я чувствовал в себе потенциал, энергию. Я стал адвокатом».

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

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

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

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

Ситуационная задача 2.
Анализ ситуации «Профессиональная карьера работника».

Вы являетесь начальником отдела кадровой службы предприятия (организации).

Вопросы

1. Предложите примерный план работы с кандидатом, включенным в резерв.
2. Предложите аспекты, по которым можно провести проверку способностей и качеств этого кандидата.
3. Какие инструменты (деловые игры, практические задания тесты, иные формы) можно использовать при работе с кандидатом?

Ситуационная задача 3

Вы – владелец компании со штатом 1 000 чел. и филиалами в пяти городах России. Вы ищите себе заместителя – генерального директора. На собеседование за день пришло пять кандидатов. Вы сделали краткие записи о них. Проранжируйте их в порядке значимости.

Кандидат № 1. Ирина Сергеевна, 38 лет. Образование – психологическое. Имеет 10-летний опыт руководящей работы. Работала руководителем отдела, затем заместителем генерального директора. Опыта работы генеральным директором не имеет. Ушла с последнего места через полгода по причине плохих отношений с начальником. Говорит, что не приемлет авторитарного стиля. Жизнерадостна, доброжелательна, умна, легка в общении, многословна. Разведена. Воспитывает двоих сыновей, 11 и 14 лет. Желаемый уровень заработной платы – 120 тыс. р. и социальный пакет (медицинское страхование). Хобби – танцы, путешествия, театр, кино.

Кандидат № 2. Артур Борисович, 48 лет. Образование получил в России, затем в Великобритании (MBA), владеет английским и французским языками. Опыт работы

© РГУТИС

генеральным директором – 10 лет в двух компаниях. Работал в небольших российских фирмах со штатом 50–100 человек. Держит себя уверенно, умеет слушать, говорит кратко, но по существу. На собеседовании активно интересовался деятельностью компании, проблемами и планами развития. Женат, трое детей. Необходимый уровень заработной платы – 280 тыс. р. Хобби – литература, история, охота, рыбалка.

Кандидат № 3. Антон Игоревич, 42 года. Имеет два диплома (экономическое и техническое образование). Опыт работы генеральным директором в компании со штатом 300 человек – три года. Говорит быстро, хорошо поставленная речь, быстро и со знанием дела отвечает на вопросы. Сдержан в проявлении эмоций, неулыбчив. Холост. Детей нет. Ожидаемое жалование от 150 до 200 тыс. р. Хобби – экстремальные виды спорта (прыжки с парашютом, гребля на байдарке, альпинизм).

Кандидат № 4. Ольга Петровна, 45 лет. Кандидат технических наук. Опыт работы генеральным директором – два года в Германии, г. Берлине (немецкая компания со штатом 30 человек). Была замужем за гражданином Германии, есть дочь 10 лет. Приятна в общении, немного медлительна, аккуратна, рассудительна. Свободно владеет немецким языком. На собеседовании интересовалась коллективом и условиями работы в компании (возможностью отпуска в любое время года, уровнем заработной платы и условиями ее повышения, премиями, социальным пакетом). Ожидаемое жалование от 140 тыс. р. Хобби – музыка, литература, поэзия, цветоводство.

Кандидат № 5. Олег Григорьевич, 32 года. Активен, говорит быстро и много, перебивает. Прост в общении, с хорошо развитым чувством юмора. Образование экономическое. Умен, разносторонен, амбициозен. На собеседовании сразу же сделал несколько предложений по улучшению логотипа компании и формы одежды для сотрудников. Женат, детей нет. Ожидаемый уровень заработной платы – от 150 тыс. р. На собеседовании интересовался возможностью стать соучредителем компании. Хобби – кино, музыка.

Контрольная точка №4 (выполнение группового проекта): Групповой проект «Анализ использования современных персонал-технологий (на примере предприятия, организации)»

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.

© РГУТИС

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 предприятия

2.2. Анализ современных управленческих трендов в области управления персоналом

2.3.Анализ использования современных персонал- технологий

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

Промежуточная аттестация - зачет

Примерные вопросы к зачету

1. Основные принципы и функции кадровых технологий
2. Эволюция HR- функции
3. Бизнес-ориентированная HR-модель. Модель Д. Ульриха
4. Охарактеризуйте современный рынок кадровых услуг
5. Применение крауд - технологий в системе подбора персонала в организации
6. Использование ИИ в работе рекрутера
7. Применение облачных технологий как эффективного инструмента подбора персонала
8. KPI современного рекрутера
9. Адаптация как кадровая технология
10. Использование геймификации в адаптации персонала

© РГУТИС

11. Оценка эффективности адаптации персонала
12. Современные технологии адаптации
13. Современный инструментарий оценки персонала - KPI – Key Performance Indicators
14. Современные методы оценки руководителей
15. Оценка «360 градусов»
16. Ассесмент- Центр: состояние и перспективы развития в России, применяемые оценочные инструменты
17. Подходы к корпоративному обучению персонала: методы его оценки, риски и возможности
18. Современный подход к обучению (по циклу Колба)
19. Использование геймификации в обучении персонала организации.
20. Оценка эффективности обучения персонала по модели Д. Киркпатрика
21. Управление талантами как современная технология работы с персоналом
22. Понятие и современные технологии формирования кадрового резерва
23. Технологии и инструменты формирования мягких компетенций руководителей.
24. Soft skills и power skills: понятие, модели и их составляющие
25. Технология работы персонала в бирюзовых организациях: подходы, возможности, риски
26. Сущность бирюзовых организаций: достоинства, недостатки и перспективы применения в работе с персоналом
27. Понятия самообучающаяся организация: практика и инструменты формирования
28. Понятие и содержание HR-бренда организации
29. HRбрендинг: элементы и структура
30. Формирование имиджа компании работодателя: содержание, модели
31. Технологии персонал- маркетинга в управлении персоналом
32. Анализ внешних и внутренних факторов стратегии HRбренда.
33. Технологические уклады: понятие и основная характеристика
34. Особенности бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации
35. Цифровая трансформация HR- процессов
36. HR – аналитика: понятие и виды
37. Внедрение современных технологий (чаты - боты, искусственный интеллект, VR - технологии и пр.) в процессы управления человеческим капиталом
38. . Компетенции лидеров в цифровой экономике

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

Задание закрытого типа на установление соответствия

© РГУТИС

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

1. Анкетные вопросы	а) позволяют интервьюеру уточнить ключевые различия между теми или иными обязанностями кандидата, его навыками и пр.
2. Закрытые вопросы	б) рассчитаны на получение гораздо более глубокой и содержательной информации, их следует использовать, чтобы выяснить конкретные детали и сконцентрировать внимание кандидата на определенных моментах
3. Сопоставительные вопросы	в) чаще всего начинаются со слов «кто?», «какой?», «когда?», «где?», «почему?», «зачем?» или «как?»
4. Исследовательские вопросы	г) могут быть полезными для подтверждения конкретных фактов и уточнения определенной информации
5. Открытые вопросы	д)позволяют получить точную и ясную информацию
	е) могут привести к необоснованному отношению к человеку хуже, чем к другому, по признаку пола, религии, расы, возраста и другим обстоятельствам

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4	5

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

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

© РГУТИС

Задание 3. *Прочитайте текс и установите последовательность.*
Расположите в хронологической последовательности этапы процедуры обеспечения потребности в персонале при его избытке:
1) мероприятия по высвобождению;
2) меры социальной адаптации работников, которых было высвобождено;
3) оценка имеющегося персонала для последующего его высвобождения;
4) отбор персонала.
Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:
Ответ:

Задание 4. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (тип кандидата по отношению к контрпредложению) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1. «Шантажист»	а) на протяжении всего процесса общения с рекрутером кандидат клянется, что в нынешней компании перспектив у него нет и что он твердо намерен уходить. Однако, когда ему поступает предложение от нового работодателя, случается «сюрприз» — человеку «неожиданно» делают очень привлекательное контрпредложение
2. «Святой»	б) в общении с рекрутером человек может честно признать, что предполагает возможность контрпредложения, но не уверен, что компания способна реально что-то улучшить. Либо говорит о теоретической возможности контрпредложения, одновременно уверяя, что все равно намерен уйти
3. «Реалист»	в) кандидат уже принимал контрпредложение в прошлом и, скорее всего, получил негативный опыт
4. «Опытный»	г) человек изначально и не собирался менять работу, он использует походы по агентствам и предложения других работодателей для давления на нынешнего с целью улучшения условий труда (позиция, деньги, полномочия и др.)
	е) кандидат в ответах постоянно путается, меняет свою точку зрения

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

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

1) Анализ резюме сверху вниз	А) Восстановление жизненного пути

© РГУТИС

2) Анализ резюме снизу вверх	Б) Отсев по «минус- признакам»
3) Контент- анализ (анализа содержания) резюме	В) matching.
	Г) хронологическая оценка

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

Задания комбинированного типа

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

Задание 1. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность– это:
а) набор кандидатов;
б) отбор кандидатов;
в) формирование кадрового резерва;
г) расстановка работников;
д) использование работников
Ответ: Б)

Задание 2. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Практики различают три основных вида резюме.
Кол-во правильных ответов – 3
А) хронологическое;
Б) функциональное;
В) стандартизированное.
Г) функционально-хронологическое(смешанное)
Ответ: А.Б,Г

Задание 3. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Договорное привлечение сторонних организаций, использование внешних ресурсов для достижения собственных целей, а также предоставление сотрудника на полный рабочий день или на его часть в другую фирму
А) аутсорсинг
Б) аутстаффинг
В) ассессмент

© РГУТИС

Г) краудсорсинг

Ответ: Б,

Задание 4 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Как называют стандарты поведения, которые соответствуют эффективным действиям работника, обладающего конкретной компетенцией?
а) кластер
б) поведенческий индикатор;
в) умения и навыки
Ответ: Б

Задание 5 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Что представляет собой структурированная выборка всех компетенций, соответствующих данной конкретной должности?
а) профиль компетенций;
б) стандарт;
в) структура
Ответ: А

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Производственная мебельная компания, имеющая в своем составе уже два комбината в Ростовской области, в марте 2007 г. покупает еще один обанкротившийся комбинат того же профиля. Комбинат находится на расстоянии 300 км от областного центра в маленьком провинциальном городке на территории соседней области. Планы совета директоров – сделать предприятие рентабельным уже через два года, проведя техническое перевооружение при ограниченном бюджетировании.
В связи с этим компании требуется исполнительный директор комбината.

Требования: мужчина 30–45 лет; высшее техническое/технологическое образование; опыт руководства средним по численности заводом или опыт работы главным инженером/технологом на крупном предприятии; предприимчивость; хорошие организаторские способности; знание современного оборудования.
Условия: проживание в провинциальном городке сначала на арендуемой жилплощади; после двух лет работы при достижении требуемых результатов возможна покупка квартиры; работа на износ, ненормированный рабочий день, отпуск в течение первых двух лет компенсируется денежным вознаграждением.
Ответ: кадровые агентства, реферальный рекрутинг, межрегиональный поиск.
кандидатов.

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

© РГУТИС

Оцените эффективность подбора персонала, используя следующие данные:
- усредненный суммарный рейтинг качества работы, выполненной набранными работниками по 18 показателям составляет 4 балла по пятибальной шкале;
- удельный вес продвинувшихся работников $П_р$ = 40%;
удельный вес оставшихся работать по прошествии одного года сотрудников $О_р$ = 85%.
Ответ: 65,6%

Задание 3. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.*
В крупный холдинг для выполнения внутренних задач приглашается старший программист-разработчик. В его обязанности будет входить разработка различных элементов клиент-серверных комплексов: GUI, NT Service, Back-End WEB (C), Front-End WEB (ActiveX), 2D-графика. Создание хранимых процедур, в том числе расширенных, оптимизация SQL-запросов, в том числе на уровне структуры баз данных, разработка математических алгоритмов, шифрование и защита данных, всесторонняя оптимизация работы модулей.
Компания предъявляет следующие требования к кандидату: опыт работы от трех лет, обязателен опыт работы в MS Visual C++ от 6-й версии и выше (в том числе опыт создания многопоточных приложений), MS SQL 2000 (опыт создания хранимых процедур, опыт оптимизации БД под запросы и наоборот), умение работать в команде, стабильность.
Работодатель предлагает оформление согласно ТК РФ, «белую» зарплату, «плавающий» рабочий день (есть возможность работать с 12 часов). Рассматриваются специалисты с высоким уровнем квалификации.
Ответ: учебные заведения, реферальный рекрутинг, межрегиональный поиск, мобильный рекрутинг.

Задание 4. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.*
Требуется **продавец-консультант** в магазин джинсовой одежды. Торговая компания, имеющая свой крупный и престижный магазин джинсовой одежды в Центральном районе Екатеринбурга, открыла две вакансии продавцов-консультантов. Эти вакансии освободились, так как опытные продавцы перешли в компанию конкурента.
Требования к кандидатам на должность продавцов-консультантов:
- женщина 25–35 лет; высшее образование; опыт работы продавцом-консультантом от одного года; наличие ребенка в возрасте от трех лет, приятная внешность, коммуникабельность, аккуратность.
Компания предлагает: работа в центре города; одна суббота месяца рабочая, что компенсируется дополнительным выходным днем, нормированный рабочий день со скользящим перерывом на обед; оформление трудовых отношений согласно ТК РФ; каждому продавцу выдается рабочая форма 44–48 размеров, рост 164–170; двухнедельная стажировка, тренинги розничных продаж 1–2 раза в квартал по воскресным дням.
Ответ: соцсети, реферальный рекрутинг, переманивание у конкурентов.

© РГУТИС

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

Задание закрытого типа на установление соответствия

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

1) Навыки переговоров + стрессоустойчивость + креативность	А) Опишите идеальную команду. Каково ваше место в ней?
2) Предпочтение по команде, определение своей роли в ней	Б) Дайте как можно больше решений в данной ситуации: клиент требует такую скидку, которую вы предоставить не можете
3) Навыки переговоров + навыки управления конфликтом	В) Перед вами стоит важная задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план А. Ваш руководитель говорит, чтобы вы действовали по плану В. Но вы считаете, что план А лучше для пользы дела. Что вы будете делать?
4) Умение отстаивать свою точку зрения, убеждать	Г) Как вы будете действовать в ситуации, когда клиент предъявляет претензию по срокам поставки (они были реально нарушены), но вы за эти сроки ответственности не несете?
	Д) Ваш клиент вызывает у Вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хоть Вы и пытаетесь скрыть их, клиент все равно чувствует, что что-то не так. Что Вы предпримете?

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

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

1. Порядочность в бизнесе + умение видеть отдаленные перспективы	А) Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, он объявил на предыдущем месте работы об увольнении и отрабатывает две недели. В

© РГУТИС

	этот период у вас оказывается второй кандидат, который вам нравится больше. Ваши действия и почему вы так поступите?
2. Стрессоустойчивость + креативность	Б) Вы прилетели в незнакомый город на супер важную встречу. Вдруг вы обнаруживаете, что у вас нет ни денег, ни документов. Ваши действия?
3. Умение расставлять приоритеты, отношения к обещаниям	В) Вы менеджер торгового зала. Сегодня большой наплыв посетителей. Продавцы не успевают обслуживать всех покупателей. Каковы будут ваши действия?
4. Организаторские качества	Г) Вы умеете хорошо влиять на людей. Перед вами клиент, которого вы легко можете убедить купить абсолютно ненужный, хотя и безвредный товар. Ваши действия и почему вы так поступите?
	Д) У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, включены комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника?

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задание 3. *Прочитайте текст и установите соответствие.*
Подберите каждому термину левой графы таблицы (оцениваемые компетенции) соответствующее определение (вопросы), представленное в правой графе таблицы.

1. Мотивация + ориентация на процесс-результат	А) Зачем люди стремятся делать карьеру?
2. Мотивация	Б) Что вам больше всего нравится в продажах/маркетинге/логистике/вашей сфере деятельности?
3. Мотивация + модель карьеры	В) Что вам больше всего нравится в продажах/маркетинге/логистике/вашей сфере деятельности?
4. Тип референции	Г) Вы хороший сотрудник? Почему вы так считаете? Вы хороший руководитель? Почему вы так считаете? Опишите свое самое большое достижение. Почему вы так

© РГУТИС

	считаете?
	Д) Ваш клиент вызывает у Вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хоть Вы и пытаетесь скрыть их, клиент все равно чувствует, что что-то не так. Что Вы предпримете?

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

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

1.Навыки менеджмента	А) Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге делает все исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?
2.Модель успеха/неудачи	Б) Каким должен быть хороший сотрудник?
3.Ценности в бизнесе	В) За что следует уволить сотрудника сразу?
4.Модель предпочтения по сотрудникам	Г) Каким должен быть хороший сотрудник?
5.Предпочитаемый стиль менеджмента	Д) Каким должен быть идеальный руководитель
	Е) Опишите идеальную команду. А теперь назовите/ опишите Ваше место в ней.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4	5

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

1) Главная	А) усиление уровня ответственности и трудовой дисциплины
2) Дополнительная	Б) составление списка подлежащих сокращению и упразднению сотрудников и вакансий
3) Общая	В) выявление соответствия специалиста занимаемой им должности
4) Специфическая	Г) выявление направлений дальнейшего профессионального роста сотрудника

© РГУТИС

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

Задания комбинированного типа

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

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

Задание 2. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Процесс, в состав которого входят: организация найма, отбора, приема персонала, его деловая оценка, профориентация и адаптация, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивация и др.-это…
а) концепция управления персоналом;
б) управления персоналом;
в) технология управления персоналом;
г) система управления персоналом;
Ответ: В)

Задание 3. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...
а) попарного сравнения;
б) принудительного распределения;
в) альтернативных характеристик;
г) упорядочения рангов;
д) управления по целям.
Ответ: А.

Задание 4. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его*

© РГУТИС

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

Задание 5 *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на:
а) соизмерение результатов и затрат, связанных с деятельностью кадровых служб;
б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений;
г) соизмерение затрат, связанных с деятельностью руководителей кадровых служб с затратами службы маркетинга;
д) материальное поощрение работников подразделения
Ответ: Б

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.*
Отдел человеческих ресурсов компании провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме, - ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводят львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.
Проведенный опрос дал следующие результаты:
65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;

© РГУТИС

12% сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;
68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.
Вопросы
1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?
2. В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу человеческих ресурсов компании?

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

Задание 2. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
Когда возник метод ассессмент-центра?
.**Ответ:** Метод возник в годы Второй мировой войны.

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

Ответ: Сообщить руководителю.

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

© РГУТИС

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

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ПК-3. Способен организовать мероприятия по развитию персонала, в том числе по построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала
ПК-3.1. Осуществляет сбор информации по выявлению потребности организации в развитии персонала
ПК-3.2. Демонстрирует понимание планирования и организации работы по развитию персонала
ПК-3.3. Реализует мероприятия по развитию персонала, анализирует эффективность этих мероприятий, включая построение профессиональной карьеры, обучения, адаптацию и стажировку персонала

Задание закрытого типа на установление соответствия

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

1) лекция	А) активный метод обучения, предусматривает участие обучающихся в дискуссиях и вырабатывает способы поведения в различных смоделированных ситуациях, инструктор контролирует и направляет обучающихся
2) кейсы	Б) является пассивным методом обучения, так как предусматривает изложение теоретического материала и практического опыта
3) тренинг	В) это метод обучения, который наиболее близок к реальной профессиональной деятельности обучающихся, в рамках которого обучающиеся должны вырабатывать альтернативные точки зрения, в зависимости от поставленной перед ними задачи
4) деловые игры	Г) обучение, инструктором или тренером другого сотрудника, относительно основ его профессиональной деятельности интенсивно обучая, и демонстрируя практическую работу

© РГУТИС

	Д) обучение, в рамках которой, обучающийся выполняет задания, с постепенным увеличением сложности заданий, заключительным этапом является самостоятельное выполнение задач

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

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

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3	4

<u>Задания комбинированного типа</u>

© РГУТИС

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

Задание 1. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
Что представляет собой индивидуальный план развития (ИПР)?
А) документ профессионального движения сотрудника, план его прогресса на ближайшие 1 – 3 года или 3 – 5 лет.
Б) должностная инструкция
В) коллективный договор
Г) трудовой договор
Ответ: А)

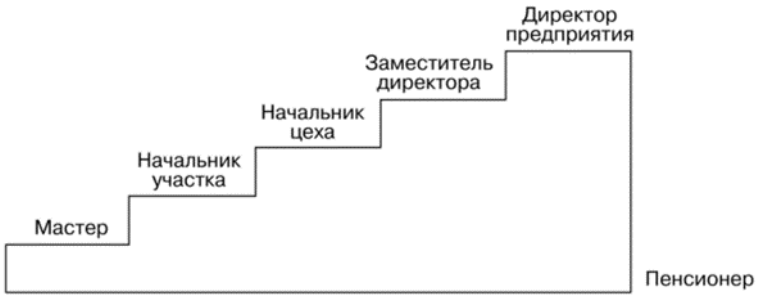
Задание 2. *Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.*
Кол-во правильных ответов – 1
В чем заключается развитие персонала?
А) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач
Б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
В) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей
Ответ: А)

Задания открытого типа с развернутым ответом

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

Задание 2. *Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки*
К какому типу относится данная карьера?

© РГУТИС



Ответ: Трамплин

Тестовые задания к промежуточной аттестации в форме зачета

1. Применительно к современным персонал-технологиям это комплекс организационных мер, операций и приемов, направленных на удовлетворение потребностей организации в человеческих ресурсах для достижения целей организации:
а) методы управления
б) функции управления
в) технологии управления
г) приёмы управления

2. Укажите главные причины смены управленческих HR-технологий.
а) глобализация экономики и обострение конкуренции
б) бурное развитие технологий и средств коммуникации
в) сложности в подготовке инженерно-технических кадров
г) выход на рынок труда нового поколения - поколения Y
д) всё перечисленное.

3 Определите к какому поколению людей можно отнести данные характеристики: рабочее время должно быть потрачено с максимальной эффективностью, широкая сеть контактов – основа активности в социуме и на работе, ценности: творчество, общение, баланс между работой и личной жизнью и др.
а) величайшее поколение
б) молчаливое поколение
в) поколение Беби-бумеров
г) поколение X
д) поколение Миллениум или Y
е) поколение Z.

4 Технология подбора персонала, которая использует такие функциональные возможности: отслеживание входящих резюме, подбор по навыкам и умениям, анализ резюме, размещение объявлений по нескольким каналам, включая социальные медиа, называется:
а) реферальный рекрутинг
б) мобильный рекрутинг
в) геймификация
г) социальный рекрутинг

© РГУТИС

д) системы отслеживания кандидатов
е) интернет-сорсинг

5 Достаточно популярная тенденция в технологиях подбора персонала применение игровой механики в неигровых средах, таких как рекрутинг, мотивация людей или изменение их поведенческих моделей:
а) реферальный рекрутинг
б) мобильный рекрутинг
в) геймификация
г) социальный рекрутинг
д) системы отслеживания кандидатов
е) интернет-сорсинг

6 Система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата, называется:
а) наставничество
б) консультирование
в) коучинг
г) менторинг
д) обучение действием.

7 Цель данного современного метода обучения и развития персонала довести сотрудника до такого этапа в профессиональном развитии, в котором он сможет самостоятельно и с полной ответственностью реализовать порученные ему профессиональные задания:
а) наставничество
б) консультирование
в) коучинг
г) менторинг
д) обучение действием.

8 Современный метод развития персонала, при котором используется фраза: «Ты мне расскажешь свои проблемы, а я тебе - свои».
а) наставничество
б) консультирование
в) коучинг
г) менторинг
д) обучение действием.

9 Метод развития персонала, представленный профессиональным консультированием и анализом, как целесообразности и качества использования практических подходов и методов консультирования, так и отношений, возникающих между клиентом и консультантом:
а) наставничество
б) консультирование
в) коучинг
г) менторинг
д) обучение действием
е) супервизия.

© РГУТИС

10 Данный метод обучения и развития персонала эффективен при решении следующих задач организации: организационное развитие и осуществление изменений, развитие менеджмента и подготовка резерва:
а) наставничество
б) консультирование
в) коучинг
г) менторинг
д) обучение действием
е) супервизия.

11 Основные принципы данного метода обучения и развития персонала заключаются в том, что обучение и действие должно происходить одновременно и реальная проблема, не имеет однозначного ответа, но требует срочного решения.
а) наставничество
б) консультирование
в) коучинг
г) менторинг
д) обучение действием
е) супервизия.

12. Данный метод обучения и развития персонала необходим для развития «поведенческих» навыков сотрудников и используется как инструмент для командообразования:
а) Coaching
б) Mentoring
в) Buddying
г) Counselling
д) Supervision
е) Action Learning

13 Данный метод обучения и развития персонала необходим в компании, если запланирован приток большого количества новых сотрудников, или качество среднего и высшего профессионального образования не соответствует требованиям бизнеса
а) Coaching
б) Mentoring
в) Buddying
г) Counselling
д) Supervision
е) Action Learning

14 Основной целью данного метода развития персонала является помощь сотруднику в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной реальной проблемы или задачи.
а) Coaching
б) Mentoring
в) Buddying
г) Counselling
д) Supervision

© РГУТИС

е) Action Learning

15 Суть данного метода развития персонала состоит в том, что обучающийся становится «тенью» опытного сотрудника в реальной
рабочей обстановке, следует за ним, как тень, в течение одного или трех рабочих дней.
а) Coaching
б) Mentoring
в) Buddying
г) Counselling
д) Shadowing
е) Action Learning

16 Данный метод обучения и развития персонала применяется, когда возникает необходимость активного обучения и развития в сжатые сроки менеджеров по персоналу, менеджеров по развития, тренингменеджеров, бизнес-тренеров, бизнес-психологов, других сотрудников творческих специальностей:
а) Coaching
б) Mentoring
в) Buddying
г) Counselling
д) Supervision
е) Action Learning.

17 Данный метод развития персонала предназначен для специалистов, которые хотят получить обратную связь о своей работе, разобрать типичные ошибки и найти ответы на свои вопросы, увидеть свои точки роста.
а) Coaching
б) Mentoring
в) Buddying
г) Counselling
д) Supervision
е) Action Learning

18 Данный метод развития применяется, если есть необходимость сложных изменений в организации или имеется наличие нерешаемых организационных или производственных проблем.
а) Coaching
б) Mentoring
в) Buddying
г) Counselling
д) Supervision
е) Action Learning

19 Данные технологии управления персоналом: традиционные,
отраслевые, профессиональные, инновационные относятся к следующей классификации:
а) по признаку причины их появления
б) по признаку цели
в) по происхождению
г) по признаку определенности.

© РГУТИС

20 Выделите технологии управления персоналом в классификации в соответствии с масштабом их применения:
а) технологии управления персоналом организации в целом;
б) технологии формирования персонала;
в) технологии управления отдельными персонал-группами;
г) технологии поддержания работоспособности персонала;
д) технологии управления отдельными сотрудниками;
е) технологии обеспечения инновационного процесса.

21 Выделите технологии управления персоналом в классификации по признаку цели:
а) технологии управления персоналом организации в целом;
б) технологии формирования персонала;
в) технологии управления отдельными персонал-группами;
г) технологии поддержания работоспособности персонала;
д) технологии управления отдельными сотрудниками;
е) технологии обеспечения инновационного процесса.

22 Выделите технологии управления персоналом в классификации по признаку причины их появления:
а) технологии плановых мероприятий;
б) апробированные технологии;
в) технологии экстренных мер;
г) экспериментальные технологии.

23 Выделите технологии управления персоналом в классификации по признаку определенности:
а) технологии плановых мероприятий;
б) апробированные технологии;
в) технологии экстренных мер;
г) экспериментальные технологии.

24 Выделите технологии управления персоналом в классификации по признаку субъекта управления:
а) технологии управления персоналом организации в целом;
б) технологии, реализуемые специалистами службы управления персоналом;
в) технологии управления отдельными персонал-группами;
г) технологии, реализуемые службой управления персоналом совместно с руководителями подразделений и организации в целом; д) технологии управления отдельными сотрудниками;
е) технологии, реализуемые руководителями подразделений под контролем специалистов службы управления персоналом.

25 В классификации по происхождению данная технология управления повсеместно используется в практике деятельности кадровых служб
(например, технологии кадрового учета).
а) традиционные,
б) отраслевые,
в) профессиональные,

© РГУТИС

г) инновационные.

26 В классификации по происхождению данная технология управления является результатом деятельности особых органов и служб, которые разрабатывают технологическое обеспечение деятельности кадровых служб, в основном – на уровне примерной модели.
а) традиционные,
б) отраслевые,
в) профессиональные,
г) инновационные.

27 В классификации по происхождению данная технология управления учитывает специфику конкретной организации, создаются специальными организациями (консалтинговыми агентствами) по заказу организаций.
а) традиционные,
б) отраслевые,
в) профессиональные,
г) инновационные.

28 В классификации по происхождению данная технология управления создаются службой управления персоналом организации для разрешения актуальных проблем организации и реализации стратегии организационного развития.
а) традиционные,
б) отраслевые,
в) профессиональные,
г) инновационные.

29 К какой классификации относятся перечисленные персонал - технологии: административные, экономические, организационные. а) по признаку причины их появления
б) по признаку цели
в) по происхождению
г) по признаку определенности
д) по средствам достижения управленческой цели.

30 Данные персонал - технологии опираются на юридически закрепленные нормы, правила и стандарты: Конституция, Трудовой Кодекс, ведомственные инструкции и правила, локальные нормативные акты.
а) административные,
б) экономические,
в) организационные
г) социально-психологические.

31 Сутью данных технологий является унификация сотрудников организации, преодоление субъективного подхода в оценке их действий и при принятии управленческих решений:
а) административные,
б) экономические,
в) организационные,

© РГУТИС

г) социально-психологические.

32 Суть данных технологий сформирована как система санкций, система стимулирования, система поощрения, система вознаграждения,
введённая в практику управления персоналом:
а) административные,
б) экономические,
в) организационные,
г) социально-психологические.

33 Данный вид технологий связан с использованием таких ресурсов как: пространственные, временные, способы организации деятельности сотрудников и способы организации взаимодействия сотрудников:
а) административные,
б) экономические,
в) организационные,
г) социально-психологические.

34 Упорядочивание отношений, их структурирование в соответствии с целями организации и др. становится предметом ведения данных технологий
а) административные,
б) экономические,
в) организационные,
г) социально-психологические.

35 Данные технологии призваны совместить формальные и неформальные способы оценки людьми друг друга, утвердить и поддержать статус сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами.
а) административные,
б) экономические,
в) организационные,
г) социально-психологические.

36 Выделите стратегию формирования персонала для предприятий, в которых характерна тактика четкого фокусирования на текущих издержках, поддержания минимального количества персонала и
обеспечения таких условий, чтобы процесс превращения сырья в товар находился в безопасности от различного рода срывов по вине работников.
а) стратегия стимулирования
б) стратегия инвестирования
в) стратегия вовлеченности
г) стратегия компетенций.

37 Выделите стратегию формирования персонала для организаций, чья бизнес-стратегия считает приоритетом товарную дифференциацию, а не лидерство по издержкам. Усилия этих предприятий направлены на раскручивание своих торговых марок, повышение качества или функциональности товаров.
а) стратегия стимулирования
б) стратегия инвестирования

© РГУТИС

в) стратегия вовлеченности
г) стратегия компетенций.

38 Для данной стратегию формирования персонала типична четкая централизованная система принятия решений и усложненная служебная иерархия. Возлагаемые на работников функции крайне широки и четко не сформулированы.
а) стратегия стимулирования
б) стратегия инвестирования
в) стратегия вовлеченности
г) стратегия компетенций.

39 В данной стратегии формирования персонала практика оплаты труда представляет собой смешение фиксированных и переменных компонентов, направленных на поощрение творчества и преданности делу, фирме, а также на поддержание и сохранение ценных для организации знаний и опыта.
а) стратегия стимулирования
б) стратегия инвестирования
в) стратегия вовлеченности
г) стратегия компетенций.

40 Данная стратегия формирования персонала характерна для организаций со смешанной бизнес-стратегией, сфокусированной одновременно на лидерстве по издержкам и инновационности.
а) стратегия стимулирования
б) стратегия инвестирования
в) стратегия вовлеченности
г) стратегия компетенций.

41 В данной стратегии формирования персонала предприятия уделяют большое внимание структурированию рабочих функций, четкому контролю и системе вознаграждений.
а) стратегия стимулирования
б) стратегия инвестирования
в) стратегия вовлеченности
г) стратегия компетенций.

42 Важными целями при данной стратегии формирования персонала являются повышение преданности делу и компетентности сотрудников, что достигается путем укомплектования штата сотрудников с высоким уровнем подготовки и знанием новейших технологий.
а) стратегия стимулирования
б) стратегия инвестирования
в) стратегия вовлеченности
г) стратегия компетенций.

43 К какому укрупнённому кластеру относят следующие профессиональные компетенции персонала: навыки управления интересами участников проекта, навыки обеспечения проектной эффективности, командная работа; мотивация к временной занятости в проекте и пр.

© РГУТИС

а) кластер инновационных компетенций
б) кластер проектных компетенций
в) кластер адаптивных компетенций
г) кластер мотивационных компетенций
д) кластер коммуникативных компетенций.

44 К какому укрупнённому кластеру относят следующие профессиональные компетенции персонала: предпринимательство и коммерческое мышление; способность к генерированию новых идей, продуктов, технологий; динамичность и креативность мышления и др. а) кластер инновационных компетенций
б) кластер проектных компетенций
в) кластер адаптивных компетенций
г) кластер мотивационных компетенций
д) кластер коммуникативных компетенций.

45 К какому укрупнённому кластеру относят следующие профессиональные компетенции персонала: мобильность, открытость, способности к профессиональному развитию, эмоциональный интеллект, способность достигать цели в новой рабочей среде, стрессоустойчивость и др.
а) кластер инновационных компетенций
б) кластер проектных компетенций
в) кластер адаптивных компетенций
г) кластер мотивационных компетенций
д) кластер коммуникативных компетенций.

46 К какому укрупнённому кластеру относят следующие профессиональные компетенции персонала: ценности успеха и карьеры, потребности в достижениях и признаниях, денежное стимулирование и пр.
а) кластер инновационных компетенций
б) кластер проектных компетенций
в) кластер адаптивных компетенций
г) кластер мотивационных компетенций
д) кластер коммуникативных компетенций.

47 К какому укрупнённому кластеру относят следующие профессиональные компетенции персонала: способность легко и быстро устанавливать контакты в часто меняющейся среде, навыки
конструктивного поведения в конфликтах и пр. а) кластер инновационных компетенций
б) кластер проектных компетенций
в) кластер адаптивных компетенций
г) кластер мотивационных компетенций
д) кластер коммуникативных компетенций.

48 Перечислите преимущества внутренних источников привлечения персонала:
а) наличие условий для планирования этого процесса;
б) сравнительная легкость и широкие возможности выбора кандидатов;
в) возможность сохранения прежнего уровня оплаты;
г) появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят;

© РГУТИС

д) предоставление людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, веру в себя.

49 Перечислите преимущества внутренних источников привлечения персонала:
а) облегчение адаптации к новым условиям и требованиям;
б) возможность сравнительно быстро завоевать авторитет;
в) обеспечение прозрачности кадровой политики;
г) относительно небольшие затраты на обучение.
д) облегчение целенаправленного повышения квалификации.

50 Выделите активные методы привлечения персонала: а) ярмарка вакансий
б) ожидание лиц, наудачу предлагающих свои услуги
в) праздники фестивалей
г) паблисити
д) вербовка.

51 Выделите пассивные методы привлечения персонала: а) ожидание лиц, наудачу предлагающих свои услуги
б) ярмарка вакансий
в) паблисити
г) праздники фестивалей
д) размещение объявлений во внешних и внутренних СМИ.

52 Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются
а) профессиограммой
б) карьерограмма
в) психограмма.

53. В сфере управления талантами выделяют аспекты:
Выберите один или несколько ответов:
Подбор персонала.
Кадровое планирование.
Развитие лидерства.
Управление эффективностью.
управление финансами

54. Источниками кадрового резерва являются:
Выберите один или несколько ответов:
рабочие
технический персонал
главные и ведущие специалисты
студенты старших курсов специализированных вузов
руководящие работники аппарата управления

55. Управление деловой карьерой это:
Выберите один ответ:
Это результат достижений человеком осознанных позиций в трудовой деятельности, связанный с профессиональным и должностным ростом.

© РГУТИС

Это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.
Одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.
Описание оптимального пути развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации, четко и наглядно описывающее путь, который должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

56. Характерной для периодов с нестабильной, кризисной экономикой, называется тип карьеры
Выберите один ответ:
последовательно-кризисный
авантюрный
традиционный

57. Необходимыми качествами для построения карьеры являются:
Выберите один или несколько ответов:
агрессивность
коммуникабельность
пассивность
целеустремленность

58. Оценка карьерного потенциала позволяет:
Выберите один ответ:
оценить уровень заработной платы
руководителю и работнику обсудить и связать прошлое исполнение, интересы карьеры и потребности в повышении квалификации в последовательный план карьерного продвижения
выявить недостатки в работе сотрудника
оценить отношение сотрудника с коллективом и руководством

59. Виды кадрового резерва:
Выберите один ответ:
внутренний и внешний;
оперативный и стратегический;
качественный и количественный;
перспективный и стратегический.

© РГУТИС

Задания на компетенцию ПК-2 - Способен организовать и провести оценку и аттестацию персонала

Задания ззакрытого типа

1 **Наиболее верно считать возможными целями разработки системы показателей оценки персонала следующие… Кол-во правильных ответов – 1:**

1 уровень достижения поставленных перед работником целей и задач, точность
2 следования технологическим нормам
3 уровень достижения поставленных задач и уровень квалификации работника
4 уровень достижений, квалификации, целевых установок и личных качеств работника

2 **Общим требованием к системе показателей оценки персонала не зависимо от ее целей не является… Кол-во правильных ответов – 1:**

1 всесторонность показателей оценки
2 соответствие целям оценки
3 прозрачность и объективность показателя для работника
4 прозрачность и объективность показателя для руководителя

3 **Мера квалификации работника определяется …**
Кол-во правильных ответов – 1:

1 опытом
2 знаниями
3 стажем работы
4 профессиональной компетентностью

4 **Важными инструментами формирования профессионального, компетентного и работоспособного коллектива, позволяющими оценить деловые качества и уровень знаний сотрудников организации являются:**
Кол-во правильных ответов – 1:

1 собеседование и деловая оценка персонала
2 аттестация и деловая оценка персонала
3 опрос и тестирование
4 интервью и деловые игры

Задания открытого типа

1. Дайте определение данному утверждению: кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности- это…

2. Дайте определение данному утверждению: Процесс, в состав которого входят: организация найма, отбора, приема персонала, его деловая оценка, профориентация и адаптация, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивация и др.-это…

3. Под системой периодической проверки труда сотрудника за отчетный период (месяц, квартал, год), оценкой соответствия его квалификации, навыков, отношения к своим обязанностям понимается

© РГУТИС

4. Одним из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории выступает

5. Соотнесите этапы проведения аттестации персонала:

1) Подготовительный	а) исследование эффективности деятельности каждого сотрудника, составление анкет, внесение полученной информации в электронные базы данных работников
2) Основной	б) кадровые перестановки, сокращение
3) Заключительный	в) утверждается нормативная база, регламентирующая проведение проверки, назначается аттестационная комиссия

6. Соотнесите основные цели аттестации персонала:

1) Главная	а) усиление уровня ответственности и трудовой дисциплины
2) Дополнительная	б) составление списка подлежащих сокращению и упразднению сотрудников и вакансий
3) Общая	в) выявление соответствия специалиста занимаемой им должности
4) Специфическая	г) выявление направлений дальнейшего профессионального роста сотрудника

7. Расположите в правильном порядке этапы деловой оценки кандидатов на вакантную должность:
а) сбор информации о кандидате
б) собеседование
в) анализ анкетных данных
г) проверочные экзамены

8. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется…

9. Соотнесите значение оценочных мероприятий:

1) для организации в целом	- получение обратной связи, позволяющих внести своевременные изменения в работу; - возможность провести самооценку ПВК, своей работы в целом; - возможность наметить основные направления своего обучения, повышения квалификации и развития
2) для высшего руководства	- формирование единых требований к менеджерам; - оценка и выявление направлений развития

© РГУТИС

	кадрового состава; - отработка критериев и оптимизация расстановки кадров; - повышение организованности в работе с кадрами
3) для оцениваемого работника	- получение информации об управленческом потенциале организации; - выявление трудностей и проблем, мешающих в достижении целей; - получение информации для принятия кадровых решений; - выявление кадрового резерва менеджеров

10. Перечислите основные преимущества и недостатки метода оценки 360 градусов

11. Когда надо проводить аттестацию персонала:
1 - когда персонал надо сократить;
2 - когда персонал надо оценить;
3 - когда персонал надо испугать, тогда люди станут лучше работать;
4 - когда надо переходить на новую систему оплаты труда;
5 - когда надо поменять структуру компании

12. В компании «Лайфтон», работающей по производству замороженного хлеба на российском рынке пять лет, возникла сложная ситуация с персоналом. Рабочие на производстве саботируют, намеренно снижают производительность своего труда, мотивируя это одинаковой заработной платой для всех 47 рабочих на производстве. Инициативная группа из пяти человек уверено считает, что заработная плата не должна начисляться одинаково, так как рабочие разных цехов затрачивают неодинаковые усилия, работают в разных условиях (например, температура рабочего помещения в цеху заморозки не более 12°С). Директор компании решил провести внеплановую оценку персонала. Какие цели должны преследоваться в этом случае?

13. В рекламной компании «Артдизайн» (г. Москва), работающей на российском рынке более десяти лет, открыли новый офис в Берлине. Десять сотрудников компании изъявили свое желание поехать туда в качестве руководителя филиала. Какие цели должна преследовать оценка персонала в этом случае?

14. В производственной компании «Техноинвест» (производство фурнитуры для дверей) в связи с кризисом возникла необходимость сокращения штата на 30%. Оставшимся сотрудникам руководство компании решило урезать заработную плату, но неодинаково. Какие цели должна преследовать процедура оценки в рассматриваемом случае?

© РГУТИС

15. В 2019 г. шесть сотрудниц компании «Wal-Mart» подали в суд коллективный иск и обвинили работодателя в том, что по результатам оценки компания платит женщинам намного меньше, чем коллегам-мужчинам, и целенаправленно задерживает продвижение женщин по службе. Назовите главные ошибки оценки

16. В компанию «Топ-Тур» был приглашен внешний консультант для оценки результативности труда персонала (штат — 80 человек) балльным методом оценки.
Перед процедурой оценки руководство пообещало, что сотрудники, набравшие от 50 до 60 баллов, получат премии в конце месяца. Однако по результатам оценки более 50 баллов набрали только двое сотрудников. Назовите главные ошибки оценки

17. В 2013 г. на российскую компанию «Энергия-Плюс» был подан иск от мужчины. Он утверждал, что компания не приняла его на работу после проведенного интервью, где он продемонстрировал блестящие навыки и личностные качества, исключительно по возрастной причине. Суд обязал выплатить несостоявшемуся сотруднику 290 тыс. руб. моральной и материальной компенсации. Назовите главную ошибку оценки

18. В компании «Инком» в периодической оценке топ- менеджеров раз в полгода принимал участие владелец — человек активный, энергичный, бескомпромиссный в принятии решений, трудоголик. В процедуре оценки он более всего обращал внимание на сотрудников, готовых засиживаться на рабочем месте допоздна, выходить на работу в праздничные и выходные дни и трудиться без отпуска. Людей, четко планирующих свое время и выполняющих обязанности в отведенной для работы время, владелец компании считал безынициативными и предпочитал с ними расставаться. Назовите ошибки оценки

19. Руководство компании «Алам» проводило собеседования с претендентами на должность заместителя генерального директора. В один из дней к директору по персоналу пришел кандидат на эту должность и оказалось, что они знают друг друга: год назад директор по персоналу компании «Алам» посещал тренинги личностного роста в одной группе с пришедшим кандидатом. В итоге собеседования, в ходе которого кандидат показал не лучшие результаты по большинству параметров по сравнению с остальными, директор по персоналу приняла положительное решение и рекомендовала генеральному директору именно этого кандидата. Назовите ошибки оценки

20. В компании «Трейд Инвест» проводили серию интервью с претендентами на вакансию менеджера по работе с клиентами. Первые 20 кандидатов были с легкостью рекомендованы на второй этап собеседования с непосредственными руководителем, а к оставшимся кандидатам менеджер по персоналу стал предъявлять более серьезные требования и выбрал из оставшихся 30 кандидатов только шесть. Назовите ошибки оценки.

21. Объектом какого интервью является оценка компетенций кандидата?

© РГУТИС

22. Соотнесите цели оценки с методами:

1. Оценка кандидатов при приеме на работу	а) личностные опросники
2. Определение сильных и слабых сторон персонала	б) тесты способностей
3. Осуществление кадровых перемещений	в) интервью по компетенциям
4. Формирование кадрового резерва	г) оценка «360 градусов»
5. Создание эффективной мотивации	д) Ассессмент- центр
6. Составление индивидуальных планов развития сотрудников	е) аттестация
7. Планирование тренингов и формирование бюджета на обучение	ж) оценка по KPI
8. Контроль уровня знаний	з) метод «Mystery shopping»

23. Перечислите основные преимущества и недостатки метода Assessment Center
24. Какова продолжительность процедуры Ассессмент-центр?

25. Соотнесите представленные понятия на соответствие целям оценки этапам работы с персоналом:

1. подбор кандидата на вакантную должность	а) целью является дополнительная оценка уровня соответствия сотрудника занимаемой должности и уровня его адаптации в компании
2. в ходе прохождения испытания (испытательного срока)	б) необходимо определить текущие знания сотрудника и потребность в его обучении, желательно провести подобную процедуру и после -прохождения обучения
3. в ходе выполнения текущей деятельности	в) на данном этапе оценка направлена на уточнение плана профессионального и карьерного роста сотрудника, принятие решений о премировании, пересмотре заработной платы
4. обучение сотрудника (в соответствии с целями компании)	г) оценка необходима для установления соответствия умений и навыков кандидата (как профессиональных, так и личностных) должностным требованиям и корпоративной культуре компании
5. перевод в другое структурное	д) оценка профессионального ¬и в первую

© РГУТИС

подразделение	очередь личностного потенциала сотрудника
6. формирование кадрового резерва	е) на данном этапе оценка требуется для выявления некомпетентности сотрудника, причем основанием увольнения в этом случае могут служить только результаты аттестации
7. увольнение	ж) следует определить возможности сотрудника для выполнения новых должностных обязанностей;

26. Соотнесите виды Ассессмент-центра с предложенными описаниями:

1. Традиционный Ассессмент-центр	а) направленный на диагностику, выявление стандартных компетенций
2. Развивающий Ассессмент-центр	б) направленный на выявление ключевых компетенций и на дальнейшее развитие персонала

27. Какую компетенцию можно оценить в представленном кейсе: «Ваш клиент вызывает у Вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хоть Вы и пытаетесь скрыть их, клиент все равно чувствует, что что-то не так. Что Вы предпримите?

28. Какие компетенции можно оценить в представленном кейсе: «Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе, которым вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние. Ваши действия?»

29. Какие компетенции можно оценить в представленном кейсе: «У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных объективных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, включены комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника?»

30. Какие компетенции можно оценить в представленном кейсе: «Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте. А кого бы Вы взяли на работу?»

31. Соотнесите виды компетенций с их описанием:

1) компетенции, повышающие ценность	а) ключевые компетенции, наличие которых важно, а отсутствие критично
2) фильтрующие компетенции	б) компетенции, которые желательны и могут иметься в наличии в той или иной степени
3) дополняющие компетенции	в) компетенции, помогающие принять правильное решение при оценке, если предстоит сложный выбор

32. Соотнесите представленные компетенций с индикаторами:

© РГУТИС

1) Обучаемость	а) Мотивируется достижением результата. Пробует новые способы достижения результата, проявляет настойчивость
2) Коммуникабельность	б) Доброжелательно относится к людям. Проявляет навыки коммуникации: слушает собеседника, поддерживает диалог, задает вопросы. Умеет убеждать. Легко поддерживает непринужденный разговор. Терпеливо относится к особенностям других людей
3) Нацеленность на результат	в) Уровень развития общих способностей не ниже среднего.Наличие стремления к развитию
4) Стрессоустойчивость	г) Способен не терять мотивацию и продолжать работу в ситуациях отказов клиентов. Умеет быстро восстанавливаться. Умеет и стремится находить плюсы в любой ситуации

33. В чем достоинства и недостатки проективных тестов?

34. В каких случаях проводят оценку персонала? Соотнесите представленные понятия:

1) Плановая оценка	а) такую оценку проводят, когда необходимо принять управленческое решение. Причем оно может быть негативным, когда несколько руководителей сомневаются, увольнять ли сотрудника или нет. Или позитивным — если есть спор о назначении сотрудника на новую руководящую должность
2) Оценка при реорганизации	б) зачастую такая оценка является помощником в кризисной ситуации. Например, бизнес терпит убытки, плохо настроена аналитика эффективности различных отделов. Используется как групповая, так и индивидуальная оценка компетенций.
3) Разовая оценка	в) такую зачастую можно встретить или в крупных компаниях, или на государственной службе, где это требуется по закону. HR-специалисты готовят матрицу компетенций, сотрудники проходят аттестацию с помощью комбинированных методов. О проверке известно заранее. Обычно раз в несколько лет.

35. Соотнесите количественные методы оценки персонала с представленными понятиями:

1) KPI	а) когда рассчитывается эффективность каждого сотрудника и они выстраиваются по порядку. Например, на производстве можно ранжировать специалистов по количеству созданных деталей
2) Рейтинговая система	б) основной метод оценки эффективности персонала. Например, руководитель ставит конкретные задачи по действиям, каждому из них присваивается коэффициент важности. В конце периода рассчитывается общая оценка специалиста
3) Тестирование	в) метод напоминает проведение экзамена. Составляется список вопросов с однозначными ответами, по которому можно

© РГУТИС

	проверить компетенции специалиста

36. Соотнесите качественные методы оценки персонала с представленными понятиями:

1) Метод крайностей, или метод системы произвольных характеристик	а) руководитель выделяет самые сильные и самые слабые стороны специалиста, анализирует достижения и ошибки, а затем делает выводы
2) Описательный метод	б) Составляется список из ключевых компетенций, которыми должен обладать замещающий должность. Они ранжируются по важности, каждой назначается определенный процент. Затем сотрудников сравнивают.
3) Метод матрицы	в) сотрудников также оценивает руководитель, но в этом способе он пишет на человека характеристику, стараясь выделить все его сильные и слабые стороны

37. Способ оценить сотрудника с помощью его окружения – это…

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

Задания закрытого типа

1 **Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:**
Кол-во правильных ответов – 1:
1 резерв руководителей на выдвижение
2 аттестационная комиссия
3 кадровая служба

2 **Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?**
Кол-во правильных ответов - 1
1 центростремительная
2 внутриорганизационная
3 специализированная
4 горизонтальная

3 **Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры: Кол-во правильных ответов – 1:**
1 горизонтального типа
2 вертикального типа
3 центростремительного типа

4 **Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание**

© РГУТИС

потребности в обучении персонала: Кол-во правильных ответов – 1:

1 анализ исполнения работы
2 анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях
3 балансовый метод

5 Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы … Кол-во правильных ответов – 1:

1 да
2 иногда
3 нет

6 Кадровый резерв подразделяется:
Кол-во правильных ответов – 4:

1 по виду деятельности
2 по времени назначения
3 по категории персонала
4 по стажу работы
5 по уровню образования

Задания открытого типа

1. Дайте определение данному утверждению: способ передачи информации и знаний, а также побуждение к желаемым действиям с помощью поучительных историй- это…

2. Дайте определение данному утверждению: комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также из возможностей социально - экономических условий, целей и потребностей организации - это…

3. Дайте определение данному утверждению: специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей - это…

4. Дайте определение данному утверждению: Расстановка правильных людей с правильными навыками на правильные позиции в правильное время. Или: расстановка людей, соответствующих требованиям и ожиданиям компании (правильные люди с правильными навыками) на нужные компании позиции (правильные позиции - существование которых ценно для бизнеса) своевременно (в правильное время).

5. Дайте определение данному утверждению: Организованный и целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями и навыками сотрудниками компании для достижения определенного результата, как правило, для повышения эффективности деятельности коллектива и компании в целом

© РГУТИС

6. Соотнесите виды обучения персонала с их описанием:

1) Подготовка	а) систематизированное обучение и выпуск квалифицированных специалистов, подготовленных для осуществления трудовой деятельности в определенной сфере, обладающих совокупностью качеств – необходимые знания, новые умения и навыки, современные способы общения в коллективе
2) Повышение квалификации	б) обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с изменившимися требованиями к профессии, содержанию и результатам труда
3) Профпереподготовка	в) Обучение персонала с целью улучшения знаний, умений, навыков, вновь приобретенных способов общения, ожидания повышения в должности

7. Соотнесите основные виды обучения персонала на рабочем месте:

1) Наставничество	а) традиционный метод обучения, осуществляется опытным специалистом, за которым закрепляется новый сотрудник на протяжении определенного времени
2) Делегирование	б) программа обучения, в рамках которой, обучающийся выполняет задания, с постепенным увеличением сложности заданий, заключительным этапом является самостоятельное выполнение задач
3) Метод усложняющих заданий	в) разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте
4) Инструктаж	г) метод, в рамках которого происходит процесс передачи части функций руководителя, управляющему либо подчиненному, с целью выполнения определенных задач

8. Выберите из представленного перечня основные достоинства внутрифирменного обучения (обучения на рабочем месте):

1. Гибкость
2. Необходимость постоянного обновления базы знаний
3. Максимальное соответствие программы обучения сотрудников с целями и особенностями деятельности организации
4. Актуализация программ обучения персонала
5. Значительная финансовая экономия при устоявшейся системе обучения в компании

9. Выберите из представленного перечня основные достоинства обучения вне рабочего места:

1. Дороговизна методов обучения
2. Трудности коррекции типовой программы обучения под специфику деятельности предприятия, незнание преподавателями особенностей внутренней среды заказчика

© РГУТИС

3. Возможность использования прогрессивного дорогостоящего учебного оборудования, ориентированного на перспективные требования к выполнению работы
4. Более высокий уровень организации учебного процесса в силу более высокой квалификации обучающего персонала (преподавательского состава) вне организации, чем внутри нее
5. Возможность обмена информацией о проблемах и способах их решения между сотрудниками различных компаний, при этом готовность к открытому и честному обсуждению проблем в организациях достаточно высока в силу нейтральной учебной обстановки

10. Отклик, ответная реакция на определенное действие – это…

11. Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис- менеджер, провел ее по офису, показал, где и что находится, представил коллегам.
На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать – не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше времени возникло при оформлении дебетовой (зарплатной) карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.
Вопросы:
1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?
2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?
3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?
4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников в небольшой организации?
5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

12. Вы уже несколько лет работаете в крупной гостинице в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала.
Вы выполняете главным образом такие стандартные действия:– получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения;– составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений;– вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что

© РГУТИС

неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия:

– по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть;

– официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой;

– оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания:

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

13. Коллектив машинных операторов, выполняющих одни и те же операции, разделили на две группы. Первая группа прошла обучение, а другая –нет. Затраты на программу обучения машинных операторов – составила 140 тыс.руб. После обучения по этой программе производительность в первой группе возросла на 100 единиц, что увеличило прибыль на 200 тыс. руб. Чему равен «Возврат от инвестиций» (ROI) ?

14. Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору «Сатурна» –компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»).

Семинар прошел на ура –руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель – еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт –«хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Вопросы:

Проанализируйте основные ошибки в управлении персоналом и разработайте предложения по их устранению.

© РГУТИС

Ошибки	Кто допустил ошибку	Предложения по устранению ошибки

15. 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?

16. Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.
У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».
Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании.
После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.
Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.
Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный

© РГУТИС

переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.
Вопрос: Как вы определите, какие навыки необходимо развивать и из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?

17. Директор компании по оказанию юридических услуг узнаёт, что один из его лучших специалистов собирается увольняться и уже намерен устраиваться на эту же должность, но на более выгодных условиях в фирму, конкурирующую с данной. Директор дорожит столь ценными кадрами и не хочет отпускать одного из своих лучших сотрудников. У него есть месяц на то, чтобы не допустить уход данного сотрудника из компании.
Контрольные вопросы и задания
1. Какие действия должен предпринять директор фирмы, чтобы его подчинённый остался на текущем месте работы?

18. Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки.
Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов вырабатывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные.
Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.
Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.
Контрольные вопросы и задания
1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?
2. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?

19. В 2019 году С. Кухтин устроился рядовым сотрудником в крупный московский ИТ-холдинг. Направление информационной безопасности, которым ему поручили заниматься,

© РГУТИС

стал быстро развиваться, а вместе с ним росла и карьера. Через некоторое время его назначили руководителем направления. По итогам работы подразделение Кухтина показало хорошую динамику развития и финансовые показатели.

Но в результате обсуждения вариантов будущего развития с руководством компании Кухтин понял, что с дальнейшим карьерным ростом придется повременить. Он нашел себе несколько интересных новых проектов, нов в результате их обсуждения все они были поручены другим подразделениям. Компания перестала предлагать Кухтину возможности дальнейшего развития. И в 2014 году он принял предложение перейти в небольшую малоизвестную компанию. Первый год на новом месте ему пришлось очень непросто, однако пройдя несколько карьерных ступеней С. Кухтин со своим подразделением был выделен в отдельную бизнес- структуру.

Задание:

Объясните причину ухода С. Кухтина из холдинга. Какова роль личных и организационных факторов?

Какой тип мотивации выражен у С. Кухтина?

Какие изменения в организации позволяют преодолеть проблему монотонности работы?

Что сможет сделать служба персонала, чтобы сохранить ценного сотрудника?

20. Валерия, молодой специалист, получившая юридическое образование и имеющая опыт работы в суде на должности секретаря, решила сменить работу и попробовать себя в роли менеджера в крупной торговой организации. Впервые в жизни она столкнулась с суровой действительностью законов бизнеса и необходимостью отдавать большую часть времени и сил работе. Привыкание к новой работе вызвало у Валерии трудности, потому что до этого у нее не было больше одного начальника. Кроме того, ей не с кем было поделиться своими проблемами, в компании все были погружены в работу и совершенно её не замечали. Валерия не привыкла к такому ритму работы, на предыдущем месте всегда находилось время для общения с коллегами. Здесь же было все по-другому… Однажды, идя домой с работы, она встретила своего бывшего руководителя, и он предложил ей вернуться. Она приняла это предложение, а о работе на должности менеджера постаралась поскорее забыть, как о неудачном опыте. Теперь Валерия перестала мечтать о смене работы и будет стараться работать как можно лучше, несмотря на недостаточно высокую зарплату.

Задание: По данной ситуации определите конкретные проблемы, с которыми столкнулась Валерия на новом месте работы.

21. Максим имел опыт работы только на одном предприятии, в котором он проработал около пяти лет. Некоторое время назад он был уволен по сокращению штатов. Максим долго искал работу по своей специальности, но, к сожалению, безуспешно. За время активного поиска работы Максим окончил вуз. Получение высшего образования в области компьютерных технологий способствовало воодушевлению Максима. В какой-то период времени ему предложили работу специалиста по IT-технологиям в крупной строительной компании. Работа предполагала сотрудничество с зарубежными компаниями, и Максим ждал ее с волнением и воодушевлением. К великому сожалению Максима, работа оказалась не интересной и не требовала применения его опыта и квалификации. Его функциональные обязанности сводились только лишь к системному администрированию. Максим был разочарован, поскольку его ожидания не были оправданы. Кроме того, оказалось, что непосредственный начальник Максима был человеком раздражительным, и когда Максим спросил, почему он на должности IT–специалиста выполняет обязанности

© РГУТИС

рядового администратора, тот ответил так; «Вы что же 24 думаете, что Вы самый умный? Учить меня вздумали? Не нравится – уходите». В тот же день Максим уволился. Это произошло несколько месяцев назад. Максим до сих пор не нашел работу, поскольку, во-первых, он получил нелестные рекомендации с последнего места работы, а во-вторых, был разочарован работой.
Задание: По данной ситуации определите конкретные проблемы, с которыми столкнулся Максим на новом месте работы.

22. Максим Киверин после окончания высшего учебного заведения по направлению «Машиностроение» с профилем подготовки «Машины и технологии высокоэффективных процессов обработки материалов», устроился на машиностроительный завод «АРМАДА». За время обучения в вузе Максим приобрел некоторые практические навыки работы, но на этом заводе он был впервые.
Задание:
1 Опишите виды адаптации нового работника.
2 Определите, с какими проблемами может столкнуться новый работник.
3 Разработайте программу адаптации Максима Киверина.

23. Строительная компания ООО «Уют» специализируется на строительстве кирпичных домов бизнес класса. В 2015 г. наметилась долговременная тенденция снижения спроса в данном сегменте рынка. Руководство компании приняло решение переориентироваться на средний ценовой сегмент и освоить возведение домов по монолитно-каркасной технологии. Технология монолитно-каркасного строительства позволяет снизить себестоимость квадратного метра жилья и существенно сократить сроки строи- 26 тельства. Освоение новой для компании технологии вызывает необходимость в значительном переобучении персонала. Всего в компании занято 550 чел. Необходимо переобучить 5 инженеров, 8 технологов и 90-100 рабочих. Руководством компании перед отделом управления персоналом поставлена задача разработать план обучения сотрудников компании, рассчитать его стоимость. Возможны несколько вариантов обучения. Обучение в зарубежном центре стоит 20 тыс. долларов за три месяца (включая проживание). Цена и сроки обучения для инженеров и технологов одинакова. При обучении более трех человек скидка составит 15%. По окончании обучения выдается сертификат международного образца. В этом центре можно приобрести пакет материалов, специальной и нормативно-справочной литературы для самостоятельного обучения инженеров и технологов. Стоимость такого комплекта: 30 тыс. долларов для инженеров, 18 тыс. долларов для технологов. Также можно приобрести комплект материалов для рабочих, который стоит 7 тыс. долларов. Московский институт «Инновационные технологии и безопасность» предлагает дистанционное обучение. Для инженеров стоимость обучения составит 120 тыс. рублей в месяц, срок обучения – 7 мес. Для технологов стоимость – 95 тыс. рублей в мес., срок обучения – 5 мес. При обучении группы из пяти и более сотрудников предоставляются скидки в размере 10%. По окончании обучения выдается сертификат о повышении квалификации. Для инженеров и технологов проводятся краткосрочные специализированные семинары. Интересующие организацию курсы проводятся в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске. Их стоимость колеблется от 30 до 45 тыс. рублей за 3-4 дневные курсы (стоимость зависит от программы обучения). Проезд и проживание в стоимость курсов не входят. Для повышения квалификации рабочих можно заключить договор с местным СПТУ. Обучение с отрывом от производства займет 1 месяц и будет стоить 200 тыс. рублей за группу 25 человек. Сроки обучения без отрыва от производства – 2,5 мес., стоимость – 80 тыс. в

© РГУТИС

месяц. Также компания рассматривает возможность заключения договора с центром дополнительного профессионального обучения из другого города. Центр предлагает приобрести комплект видеоматериалов, инструкций и специальной литературы для рабочих за 150 тыс. рублей. Кроме этого, к заказчику могут приехать специалисты-консультанты Центра. Стоимость одного дня работы консультанта – 15 тыс. рублей, проезд и проживание специалиста оплачивается отдельно. Максимальный размер «сопровождаемой» группы рабочих для одного консультанта – 30 человек. Минимальный срок работы консультанта – одна неделя, но рекомендуется работа в течение 3-4 недель.
Вопросы:
1 Определите, на какие показатели функционирования компании повлияет переобучение работников.
2 Рассмотрите различные варианты обучения работников (инженеров, технологов, рабочих) и рассчитайте его стоимость.
3 Какой из вариантов обучения Вы бы выбрали на месте руководителя компании и почему?
4 Определите возможные пути оценки эффективности обучения работников.

24. Начальник кадровой службы крупной торговой компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников филиала работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя регионального филиала. При этом есть другой сотрудник, который по профессиональным качествам более соответствует этой должности. Назначение второго сотрудника на должность руководителя регионального филиала вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников филиала.
Вопросы: 1 Как поступить начальнику кадровой службы?
2 Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?
3 Предложите критерии оценки персонала при продвижении по карьерной лестнице.

25. К какому типу личности по Голланду относится человек, который предпочитает быть аналитиком?

26. К какому типу личности по Голланду относится человек, который любит деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей?

27. К какому типу личности по Голланду относится человек, который любит систематическое манипулирование данными?

28. К какому типу личности по Голланду относится человек экспрессивный, оригинальный?

29. Определите вид карьеры, предполагающий профессиональный рост движения по разрядам тарифной сетки

30. Какие виды карьеры можно выделить в процессе карьерного движения?

31. К какому типу личности по Голланду относится человек, который любит работать вместе?

© РГУТИС

32. К какому типу личности по Голланду относится человек, предпочитающий деятельность связанную с манипуляциями инструментами и механизмами?

33. К какому типу подходов к построению карьеры относится сознательная карьера, не склонная к необдуманным решениям?

34. К какому типу подходов к построению карьеры относится работа строго по конкретным задачам из-за боязни совершить ошибку?

7.4. Содержание занятий семинарского типа

Занятия семинарского типа по дисциплине «Современные персонал-технологии» проводятся *в форме практических занятий*.

Раздел 1. Модели HR- функции предприятия

Практическое занятие 1

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, дискуссия

Тема и содержание занятия: Понятие «персонал-технологии»

Цель занятия: закрепление теоретические знаний об основных понятиях «персонал-технологии».

Содержание: Известные классификации персонал-технологий различных авторов. Структура и функции кадровых технологий. Современные персонал-технологии как совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал

Практические навыки: навыки закрепления знаний об основных понятиях «персонал-технологии».

Продолжительность занятия – 2 часа / 0,5 часа

Вопросы для обсуждения.

1. Назовите основные принципы управления человеческими ресурсами.
2. Охарактеризуйте основные функции кадровых технологий
3. Охарактеризуйте основные требования к кадровым технологиям.
4. Каковы необходимые условия и критерии эффективности персонал-технологий?
4. Специфика кадровых технологий в различных отраслях экономики и сферах деятельности

Выступления студентов с докладами и презентациями на темы:

- Кадровые технологии в производственной сфере
- Кадровые технологии в сфере сервиса

После выступлений студентов с докладами возможны групповые мини- дискуссии.

Практическое занятия 2

Вид практического занятия: Устный опрос, выступление с докладами

Тема и содержание занятия: Бизнес-ориентированная модель HR- функции

Цель занятия: закрепление теоретических знаний в области построения бизнес-ориентированной модель HR- функции.

Содержание: Эволюция HR- функции, роль HR как бизнес-игрока, основные элементы бизнес-ориентированной HR-функции, операционная HR –модель, бизнес-ориентированная HR-модель, модель Д. Ульриха

© РГУТИС

Практические навыки: навыки закрепления знаний об эволюции модели HR- функции
Продолжительность занятия – 2 часа / 0,5 часа
Выступления студентов с докладами и эссе на следующие темы:

1. Основные элементы бизнес-ориентированной HR-функции.
2. Модель Д. Ульриха и ее современные видоизменения.
3. Примеры бизнес-ориентированной HR-модели на российском рынке .

Раздел 2. Современные технологии управления персоналом

Практическое занятие 3

Вид практического занятия: Устный опрос, выступления с докладами, решение ситуационных задач, ролевая игра

Тема и содержание занятия: Современные технологии подбора, отбора и найма персонала

Цель занятия: закрепление теоретических знаний в области современных технологий подбора, отбора и найма персонала

Содержание: Подбор и отбор персонала как кадровые технологии, рекрутмент как вид предпринимательской деятельности, современный рынок кадровых услуг, современные зарубежные и отечественные технологии рекрутмента, применение крауд - технологий в системе подбора персонала в организации, традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала, краудсорсинг, краудрекрутинг, краудфандинг в системе подбора персонала. Методика применения технологии краудсорсинга при подборе персонала в организацию. Применение технологии прелиминаринга при отборе персонала, облачные технологии как эффективный инструмент подбора персонала, применение баскет-метода при отборе персонала, технология Executive search как инструмент отбора персонала, оценка эффективности подбора персонала в организации.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о социально- трудовых отношениях

Продолжительность занятия – 4 часа/ 1 час

Вопросы для обсуждения.

1. Охарактеризуйте современный рынок кадровых услуг
2. Применение крауд - технологий в системе подбора персонала в организации
3. Применение технологии краудсорсинга при подборе персонала в организацию
4. Современные технологии проведения интервью (собеседований)
5. Использование ИИ в работе рекрутера
6. Применение технологии прелиминаринга при отборе персонала
7. Применение облачных технологий как эффективного инструмента подбора персонала
8. KPI современнего рекрутера
9. Executive search как инструмент отбора персонала

Выступления студентов с докладами и эссе на следующие темы:

1. Примеры использования применение крауд - технологий в системе подбора персонала в организации
2. Примеры использования ИИ в работе рекрутера.
3. КС «Управление трудовым конфликтом»
4. Примеры использования технологии прелиминаринга при отборе персонала
5. Примеры использования облачных технологий при подборе
6. KPI современнего рекрутера

Проведение ролевой игры «Проведение интервью»

© РГУТИС

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

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

Исходя из этого формируются группы или пары участников ролевой игры.

3. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму.
4. Определить вакантную должность и требования к ней.
5. Определить технику проведения интервью (возможно комбинирование различных техник)
6. Определение круга задаваемых вопросов или ситуаций
7. Проведение собеседования.
7. Подготовить вопросы для команд конкурентов.
8. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам ра-боты команд конкурентов по форме табл. 3.
9. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

Решение ситуационных задач

Вы – владелец компании со штатом 1 000 чел. и филиалами в пяти городах России. Вы ищите себе заместителя – генерального директора. На собеседование за день пришло пять кандидатов. Вы сделали краткие записи о них. Проранжируйте их в порядке значимости.

Кандидат № 1. Ирина Сергеевна, 38 лет. Образование – психологическое. Имеет 10-летний опыт руководящей работы. Работала руководителем отдела, затем заместителем генерального директора. Опыта работы генеральным директором не имеет. Ушла с последнего места через полгода по причине плохих отношений с начальником. Говорит, что не приемлет авторитарного стиля. Жизнерадостна, доброжелательна, умна, легка в общении, многословна. Разведена. Воспитывает двоих сыновей, 11 и 14 лет. Желаемый уровень заработной платы – 120 тыс. р. и социальный пакет (медицинское страхование). Хобби – танцы, путешествия, театр, кино.

Кандидат № 2. Артур Борисович, 48 лет. Образование получил в России, затем в Великобритании (MBA), владеет английским и французским языками. Опыт работы генеральным директором – 10 лет в двух компаниях. Работал в небольших российских фирмах со штатом 50–100 человек. Держит себя уверенно, умеет слушать, говорит кратко, но по существу. На собеседовании активно интересовался деятельностью компании, проблемами и планами развития. Женат, трое детей. Необходимый уровень заработной платы – 280 тыс. р. Хобби – литература, история, охота, рыбалка.

Кандидат № 3. Антон Игоревич, 42 года. Имеет два диплома (экономическое и техническое образование). Опыт работы генеральным директором в компании со штатом 300 человек – три года. Говорит быстро, хорошо поставленная речь, быстро и со знанием дела отвечает на вопросы. Сдержан в проявлении эмоций, неулыбчив. Холост. Детей нет. Ожидаемое жалование от 150 до 200 тыс. р. Хобби – экстремальные виды спорта (прыжки с парашютом, гребля на байдарке, альпинизм).

Кандидат № 4. Ольга Петровна, 45 лет. Кандидат технических наук. Опыт работы генеральным директором – два года в Германии, г. Берлине (немецкая компания со штатом 30 человек). Была замужем за гражданином Германии, есть дочь 10 лет. Приятна в общении, немного медлительна, аккуратна, рассудительна. Свободно владеет немецким языком. На собеседовании интересовалась коллективом и условиями работы в компании

© РГУТИС

(возможностью отпуска в любое время года, уровнем заработной платы и условиями ее повышения, премиями, социальным пакетом). Ожидаемое жалование от 140 тыс. р. Хобби – музыка, литература, поэзия, цветоводство.

Кандидат № 5. Олег Григорьевич, 32 года. Активен, говорит быстро и много, перебивает. Прост в общении, с хорошо развитым чувством юмора. Образование экономическое. Умен, разносторонен, амбициозен. На собеседовании сразу же сделал несколько предложений по улучшению логотипа компании и формы одежды для сотрудников. Женат, детей нет. Ожидаемый уровень заработной платы – от 150 тыс. р. На собеседовании интересовался возможностью стать соучредителем компании. Хобби – кино, музыка.

Практическое занятие 4

Вид практического занятия: Устный опрос, выступления с докладами в форме презентаций, case- stady

Тема и содержание занятия: Современные технологии адаптации персонала

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о современных технологиях адаптации персонала

Содержание: Адаптация как кадровая технология. Психологическое сопровождение процессов адаптации. Программы адаптации молодых специалистов. Технологии: Secondment (вторичное обучение при поступлении на работу), Buddying (приятельство), induction, welcome -тренинги для новичков, метод погружения, кадровая школа, наставничество, Shadowing (быть тенью). Использование геймификации в адаптации персонала. Оценка эффективности адаптации персонала

Практические навыки: навыки закрепления знаний о стратегическом управлении человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 часа

Вопросы для обсуждения

1. Что вы понимаете под адаптацией персонала?
2. Назовите основные цели, которые преследует адаптация персонала.
3. Какими зарубежные технологии адаптации персонала Вам известны? Охарактеризуйте их.
4. Какие препятствия могут встретиться в реализации программы адаптации?
5. Что необходимо предпринять для преодоления препятствий в реализации программы адаптации?
6. С помощью каких показателей можно оценить эффективность адаптации?
7. Охарактеризуйте стадии и виды стратегий развития организации
8. Охарактеризуйте известные ошибки в проведении адаптации персонала

Выступления студентов с докладами и эссе на следующие темы:

1. Использование геймификации в адаптации персонала.
2. Примеры использования современных технологий адаптации персонала в различных компаниях

Case- stady

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,

© РГУТИС

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, что 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, которые не способны оперативно выполнять эти решения, но которые проработали на предприятии не один год, знают свое дело и требуют к себе более уважительного отношения.
Вопрос: Что делать генеральному директору в данной ситуации? Либо убирать Ивана, потому что ситуация в отделе начинает накаляться, но он может реально привести предприятие на другой уровень. Либо менять что-то в коллективе, но тогда можно потерять специалистов, которые проработали много лет. Что должен сделать генеральный директор, чтобы не потерять ценные кадры и, чтобы работа в отделе стала слаженной и командной?

Кейс 2 «Новичок – помогаем в адаптации»

Олег В. был принят на работу в компанию «М…» в отдел, которым руководил Петр К. На прошлой работе у Олега был авторитарный руководитель, который всегда стремился быть в курсе всех дел в отделе, и любое действие должно было быть с ним согласовано. Поэтому с первых дней работы Олег повел себя очень активно, старался произвести впечатление на коллег и, особенно, на своего непосредственного руководителя. Он постоянно приставал к Петру с расспросами. Без его согласия он не мог принять ни одно решение.

У Петра был другой стиль руководства, он целиком полагался на квалификацию своих подчиненных и доверял им решать вопросы самостоятельно. Поэтому через какое-то время он стал злиться на постоянные вопросы Олега и однажды в повышенном тоне выразил свое недовольство. Когда же Олег попытался проявить инициативу и предложил новое решение поставленной задачи, Петр лишь отмахнулся, сказав: «Мы так не делаем…». Олег был обижен подобным отношением и написал заявление об уходе. Петр удивился и, обсудив эту ситуацию с Олегом, убедил его не спешить с увольнением.

По его мнению, необходимо возникшую проблему решать совместными усилиями. Для этого он обратился к Светлане Е., менеджеру по персоналу, и попросил помочь выяснить и устранить причину недопонимания, которое возникло между руководителем и подчиненным. Как поступить Светлане в данной ситуации?
Задание
Помогите Светлане принять правильное решение. То есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:
1. Что необходимо предпринять, чтобы адаптация Олега в коллективе и к стилю руководства Петра прошла успешно?
2. Какие рекомендации можно дать Петру относительно его поведения, как руководителя?
3. Как можно устранить возникшее недопонимание между руководителем и подчиненным?

© РГУТИС

Кейс 3 «Системы адаптации компании «Эрнст энд Янг»

Компания «Эрнст энд Янг» входит в «большую пятерку» компаний, оказывающих профессиональные услуги в области аудита, налогов, управленческого и финансового менеджмента наряду с фирмами «Артур Андерсен», «Делойт энд Туш», «Прайс Уотерхаус энд Купере», KPMG.

Структура компании. Все отделы компании можно разделить на две категории: отделы, работающие непосредственно с клиентами (отдел аудита, налоговый отдел, отдел корпоративных финансов), и отделы поддержки (финансовый и маркетинговый отделы, отдел информационных технологий, отдел кадров и профессиональной подготовки, отдел по управлению интеллектуальными ресурсами).

Отделы, работающие непосредственное клиентами, придерживаются

жесткой иерархической структуры: партнер; менеджер; старший специалист; консультант или эксперт; младший консультант или эксперт.

Эта структура характерна для всех офисов «Эрнст энд Янг», в какой бы стране мира они ни находились.

Политика компании. Компания ориентируется на развитией «выращивание» собственных кадров. Набор новых сотрудников производится только на начальные позиции {staff) – из числа выпускников финансовых вузов (МГУ, ГУУ, Финансовая академия), имеющих определенный объем специальных знаний и высокий уровень знания английского языка. Компания не рассчитывает на людей с опытом, а стремится привить сотрудникам необходимые для работы навыки в процессе работы и обучения.

Набор выпускников вузов осуществляется дважды в год. Первый набор происходит в декабре-январе, когда принять участие в конкурсе приглашаются студенты 4–5-х курсов. До этого в течение осеннего семестра в ведущих московских экономических вузах сотрудники «Эрнст энд Янг» читают курс лекций по западному бухгалтерскому учету, параллельно с этим

компания принимает участие во всевозможных «днях карьеры», «открытых

дверей», работает «горячая линия» в Интернете.

Все резюме просматриваются, лучшим кандидатам и выпускникам тех курсов, которые читаются сотрудниками компании в вузах, предлагают в офисе компании сдать письменный экзамен по российскому и западному бухгалтерскому учету и английскому языку. Для сдачи экзамена и собеседования с сотрудниками кадровой службы приглашаются около 30 студен

тов. В ходе интервью оцениваются навыки работы в команде, соответствие корпоративной культуре компании. Основной метод оценки – предложение кандидату рабочих или жизненных ситуаций, на которые он так или иначе должен отреагировать, объяснить свое возможное поведение. Психологическое тестирование в «Эрнст энд Янг» не используется. По итогам экзамена и собеседования выбираются лучшие кандидаты, которые приглашаются на встречу с менеджерами; кандидаты, наиболее успешно прошедшие эти интервью, приглашаются на интервью с партнерами. Таковы этапы отбора на практику в компании «Эрнст энд Янг». На практику в московский офис компании ежегодно приглашаются 5-6 человек и по 1–2 человека в офисы, расположенные в странах СНГ: практика проходит в самый разгар бизнес-сезона, и компании необходима рабочая сила; студентам, в свою очередь, нужно пройти практику для завершения обучения в институте. Продолжительность работы в качестве практиканта продолжается три месяца, после чего студенты уходят на защиту диплома. Хорошо зарекомендовавшим себя студентам компания предлагает постоянную работу с начала нового бизнес-сезона с предварительным обучением по адаптационной программе. В июне проводится

© РГУТИС

дополнительный набор. Сотрудники кадровой службы снова просматривают резюме студентов из тех же источников. Однако эти кандидаты не проходят практику.

Причина двухэтапного набора в том, что оба метода оценки потенциала кандидатов (прохождение практики в компании и анализ результатов защищенных дипломов) позволяют выбрать лучших.

Ни один сотрудник компании не может «перепрыгнуть» через ступеньку иерархической лестницы. Для продвижения на следующий уровень необходимо соблюдение ряда условий:

1) время работы на предыдущей позиции: необходимо проработать не менее 1 года для перехода с первой на вторую ступень, еще 1 год требуется для того, чтобы стать старшим специалистом. Чтобы набрать необходимый опыт и знания для руководства проектами, потребуется 3–4 года, по истечении этого периода старший специалист, продемонстрировавший хорошие результаты работы, переходит на менеджерскую позицию. Проработав 6 лет, менеджер становится партнером. Пребывание на этой позиции во времени не ограничено;

2) пройденное обязательное для этой позиции обучение;

3) результаты годовой оценки.

Система адаптации.

В компании существует несколько типов программ адаптации новых сотрудников, рассчитанных на разные их категории:

• на выпускников вузов; это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой;

• на сотрудников, которые уже имеют опыт работы в других компаниях; они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции;

• на иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами «Эрнст энд Янг».

Программа адаптации для выпускников вузов обладает рядом характерных особенностей.

Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками «Эрнст энд Янг». Через 3–4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3–4 дня. Его можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского

учета и обучение основным сведениям об «Эрнст энд Янг».

После окончания летнего набора происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы. Новые сотрудники выезжают в дом отдыха и обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой оказались наиболее сложными для них.

Основной акцент в культурной и развлекательной программе делается на мероприятиях, направленных на развитие навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.

По истечении двух месяцев, во время которых сотрудники имеют возможность принять решение о продолжении сотрудничества с «Эрнст энд Янг», они снова выезжают в дом отдыха. Одна неделя полностью посвящена ориентации: сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются

© РГУТИС

учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Сотрудники, которые уже имеют опыт работы в других компаниях, проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративной культуре, миссии фирмы, стратегии развития, обязанностях функциональных подразделений и людях, которые их возглавляют, вопросах конфиденциальности. Представители каждого отдела обязательно знакомят новых сотрудников с деятельностью подразделений.

Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры.

Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3–4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

Наставничество. С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу над конкретным проектом, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество – это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответствен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджерами-консультантами становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов. Наставничество касается следующих вопросов: личное и профессиональное развитие; вопросы и проблемы, связанные с работой; вопросы, связанные с менеджментом; вопросы, связанные с компанией.

Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает результативность программ развития человеческих ресурсов и позволяет объективно и всесторонне оценить всех сотрудников компании. Для того чтобы избежать необъективности оценки, консультирующие менеджеры могут меняться; кроме того, обязательным является второй уровень оценки, когда ее результат визирует руководитель, стоящий на иерархической лестнице несколько выше, чем менеджер-наставник.

Дважды в год происходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения (безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика).

Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста, обязательно становится наставником.

Все наставники заинтересованы в том, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, на котором рассматривается, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, и т. д.

© РГУТИС

Со временем наставником может стать другой менеджер-консультант, который должен находиться на более высокой иерархической ступени.

Вопросы:

1. В чем особенности адаптации сотрудников в данной организации?
2. Какие мероприятия по адаптации являются традиционными?
3. На какие аспекты адаптации (профессиональный, социально-психологический, организационный, экономический, психофизиологический) направлена существующая программа?

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: Устный опрос, решение ситуационных задач, выступления с докладами в форме презентаций, деловая игра

Тема и содержание занятия: Современные технологии оценки персонала

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о современных технологиях оценки персонала

Содержание: Деловая оценка персонала как кадровая технология. Оценка потенциала кандидатов на замещение вакантных должностей. Оценка потенциала сотрудников на зачисление в кадровый резерв. Оценка результатов труда персонала организации. Методы деловой оценки персонала: тестирование, деловые игры, кейсы. Ассесмент-центр. История развития метода. Общие принципы и правила проведения ассесмента. Техники, используемые в рамках ассессмента. Выработка критериев оценки и информирование персонала о критериях оценки. Регламентация процедуры оценки. Определение персонального состава экспертов, привлекаемых к оценочным процедурам, организация их работы. Обработка и интерпретация оценочных данных. Чек-лист. Формулирование выводов и рекомендаций по итогам оценочных процедур. Технология круговой оценки (оценка 360 градусов). Преимущества и ограничения технологии. Технологии: экспертный опрос, технология оценки «360 градусов», ассессмент-центр, аудит персонала, баскет-метод, портфолио.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о современных технологиях оценки персонала

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Вопросы для обсуждения

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. В чем заключается организация работы по аттестации персонала? Назовите основные этапы данной работы.

© РГУТИС

12. В чем специфика проведения оценки руководящего состава? Какие методы оценки применяется к данной категории персонала?
13. Что представляет собой Ассессмент- Центр? Какие оценочные процедуры используются в Ассессмент- Центре ?
14. Каковы основные достоинства и преимущества Ассессмент- Центра перед другими методами оценки работы персонала?
15. Перечислите факторы, влияющие на эффективность работы персонала. как со стороны самого персонала, так и со стороны организации.
16. Кто несет ответственность за проведение оценки?
17. Каковы критерии, используемые при оценке работы персонала?

18. Какие подходы к валидизации критериев оценки Вам известны?

Решение ситуационных задач

1. Руководство компании «Алам» проводило собеседования с претендентами на должность заместителя генерального директора. В один из дней к директору по персоналу пришел кандидат на эту должность и оказалось, что они знают друг друга: год назад директор по персоналу компании «Алам» посещал тренинги личностного роста в одной группе с пришедшим кандидатом. В итоге собеседования, в ходе которого кандидат показал не лучшие результаты по большинству параметров по сравнению с остальными, директор по персоналу приняла положительное решение и рекомендовала генеральному директору именно этого кандидата. Назовите ошибки оценки

2. В компании «Инком» в периодической оценке топ- менеджеров раз в полгода принимал участие владелец — человек активный, энергичный, бескомпромиссный в принятии решений, трудоголик. В процедуре оценки он более всего обращал внимание на сотрудников, готовых засиживаться на рабочем месте допоздна, выходить на работу в праздничные и выходные дни и трудиться без отпуска. Людей, четко планирующих свое время и выполняющих обязанности в отведенной для работы время, владелец компании считал безынициативными и предпочитал с ними расставаться. Назовите ошибки оценки

3. В компании «Лайфтон», работающей по производству замороженного хлеба на российском рынке пять лет, возникла сложная ситуация с персоналом. Рабочие на производстве саботируют, намеренно снижают производительность своего труда, мотивируя это одинаковой заработной платой для всех 47 рабочих на производстве. Инициативная группа из пяти человек уверено считает, что заработная плата не должна начисляться одинаково, так как рабочие разных цехов затрачивают неодинаковые усилия, работают в разных условиях (например, температура рабочего помещения в цеху заморозки не более 12°С). Директор компании решил провести внеплановую оценку персонала. Какие цели должны преследоваться в этом случае**?**

© РГУТИС

Деловая игра «Деловая оценка персонала организации»

Цель задания – разработка перечня характеристик для деловой оценки менеджера по персоналу с учетом современных требований к его профессиональным качествам (на основе должностного стандарта, компетенций) и уровней их проявления; выделение основных характеристик для построения профиля, типа «идеального» менеджера по персоналу.

Задание.

1. Группа делится на 3 подгруппы по 4-6 человек (каждой подгруппе условно присваивается порядковый номер – 1, 2, 3).

2. Каждая подгруппа составляет перечень характеристик для деловой оценки менеджера по продажам (от 5 до 8) и 5 степеней выраженности данной характеристики.

3. Каждая подгруппа в письменном виде представляет отчет о работе – перечень характеристик для деловой оценки менеджера по персоналу в том числе с выделением «идеального типа». Например: организаторские способности (умение планировать, контролировать и анализировать ход дел, распределять обязанности, позитивный настрой – уверенность в конечном успехе): 1. Практически отсутствуют. 2. Развиты недостаточно. Не всегда может организовать работу людей. 3. Развиты в средней степени, удовлетворительно решает организационные вопросы. 4. Обладает необходимыми организаторскими способностями, может организовать работу коллектива. 5. Прекрасный организатор, отлично умеет организовать эффективную работу. 6. В организационно-управленческой деятельности способен создавать команду.

4. Следующая по порядковому номеру подгруппа оценивает работу предыдущей (последняя оценивает первую). Делаются замечания, вносятся поправки и предложения.

5. Все подгруппы участвуют в составлении характеристик «идеального» менеджера по персоналу.

Практическое занятие 6

Вид практического занятия: письменный опрос, выступления с докладами, решение практических задач

Тема и содержание занятия: Современные технологии обучения персонала

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о современных технологиях обучения персонала

Содержание: Подходы к корпоративному обучению персонала: методы его оценки, риски и возможности. Преимущества, недостатки и возможности актуализации Job Shadowing как полинаправленной кадровой технологии. Секондмент как современная технология обучения и развития персонала. Современный подход к обучению (по циклу Колба).Возможности применения бенчмаркинга в совершенствовании обучения персонала организации. Использование геймификации в обучении персонала организации. Оценка эффективности обучения персонала по модели Д. Киркпатрика

Практические навыки: навыки закрепления знаний о о современных технологиях обучения персонала

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой обучение персонала организаций?

2. Охарактеризуйте наиболее эффективные методы обучения персонала

4. Охарактеризуйте современный подход к обучению (по циклу Колба)

5. Каковы возможности применения бенчмаркинга в совершенствовании обучения персонала?

© РГУТИС

6.Какие разделы должны содержать правила внутреннего трудового распорядка?

7. Какие разделы включаются в положение о подразделениях и должностные инструкции?

8. На чем основывается деятельность кадровых служб?

9. Охарактеризуйте все профессиональные стандарты, регламентирующие требования к человеческим ресурсам?

10. Охарактеризуйте основные требования к уровням квалификации персонала предприятий в соответствии с профессиональными стандартами?

11. Что входит в компетенцию менеджера по обучению персонала на предприятиях?

12. Что входит в компетенцию менеджера по найму персонала на предприятиях?

13. Что должны знать работники службы управления человеческими ресурсами?

Выступления студентов с эссе и докладами на следующие темы:

1. Современные облачные технологии в обучении персонала
2. Использование геймификации в обучении персонала организации

Решение практических и ситуационных задач

1. Выберите метод обучения под представленные запросы

№	Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1	Инструктаж			
2	Наставничество			
3	Консультирование			
4	«Сидя рядом»			
5	Менторский подход			
6	Демонстрация приемов работы			
7	Метод усложняющих заданий			
8	Специальный подбор заданий			
9	«Оставление на произвол судьбы»			
10	Работа под руководством специалиста			
11	Моделирование ситуаций			
12	Советы молодых специалистов			
13	Круглые столы			
14	Дискуссии			
15	Участие в специальных проектах			
16	Рабочие группы			

© РГУТИС

17	Мозговая атака			
18	Учебные фильмы			
19	Участие в конференциях			
20	Деловые игры			
21	Тренинги			
22	Дистанционное обучение			
23	Лекции			

2. Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору «Сатурна» –компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей «Сатурна». Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»).

Семинар прошел на ура –руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям «Сатурна» подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель – еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт –«хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте основные ошибки в управлении персоналом и разработайте предложения по их устранению.

Ошибки	Кто допустил ошибку	Предложения по устранению ошибки

3. Коллектив машинных операторов, выполняющих одни и те же операции, разделили на две группы. Первая группа прошла обучение, а другая –нет. Затраты на программу обучения машинных операторов – составила 140 тыс.руб. После обучения по этой

© РГУТИС

программе производительность в первой группе возросла на 100 единиц, что увеличило прибыль на 200 тыс. руб. **Чему равен «Возврат от инвестиций» (ROI) ?**

4.В приведенной ниже таблице отражена взаимосвязь инвестирования в обучение персонала с производительностью труда работников ООО «УК «ТАТБУРНЕФТЬ».
Таблица 1 – Взаимосвязь инвестиций в обучение персонала с производительностью труда на предприятии ООО «УК «ТАТБУРНЕФТЬ»

Инвестиции в обучение		Производительность труда	
2016	12150470	2016	1164 730
2017	18795 430	2017	1579 617
2018	25057 800	2018	1982 365

Из таблицы видно, что в 2017 и 2018 гг. предприятие увеличило затраты на обучение персонала по сравнению с 2016 годом и это явилось одним из факторов роста производительности труда в 2017 и 2018 гг. по сравнению с 2016 годом. Поэтому для повышения уровня производительности труда на предприятии необходимо в максимально возможном количестве средств инвестировать на развитие персонала.
Также исследования, проведенные Национальным центром качества образования персонала (США), показали, что **10**-процентное увеличение затрат на повышение образовательного уровня сотрудников повышает их производительность на **8,6** %. Тогда как **10**-процентное увеличение инвестиций в оборудование приводит к росту производительности только на **3,4** %.
Проведите оценку эффективности инвестиций в обучение персонала при помощи показателя ROI – «возврат на инвестиции» по формуле 1.
ROI = (Доход – Затраты) : Затраты × 100 (%).

Исходные данные представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 3 – Валовая прибыль ООО «УК «ТАТБУРНЕФТЬ» за 2016–2018 гг.

Годы	Валовая прибыль
2016	2113573 000
2017	2137599 000
2018	2379411 000

Рассчитать ROI2017/2016 и ROI2018/2017

Раздел 3. Технологии эффективной работы с персоналом

Практическое занятие 7

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, доклады в форме презентаций, решение ситуационных задач

Тема и содержание занятия: Управление талантами как современная технология работы с кадровым резервом

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о современных технологиях управления талантами

Содержание: Управление талантами как современная технология работы с кадровым резервом. Кадровый резерв: подходы к определению, этапы формирования. Технологии формирования кадрового резерва. Разработка методики управления

© РГУТИС

талантами. Технологии и инструменты формирования мягких компетенций руководителей. Специфика обучения и развития компетенций руководителя. Soft skills и power skills: понятие, модели и их составляющие.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о о современных технологиях управления талантами

Продолжительность занятия – 4 часа /0,5 часа

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение Talent management
2. Что является компонентами системы управления талантами?
3. Назовите основные категории талантов
4. Что в себя включает понятия кадровый резерв?
5. Перечислите основные различия между управлением талантами и управлением кадровым резервом.
6. Виды резервистов в организации
7. Охарактеризуйте технологии и инструменты формирования мягких компетенций руководителей
8. Сущность и характеристика основных инструментов привлечения талантов
9. Сущность и характеристика основных инструментов развития талантов
10. Сущность и характеристика основных инструментов удержания талантов

Выступления студентов с эссе и докладами на следующие темы:

1. История формирования управления талантами в России (на примере правления Петра 1)
2. Soft skills и power skills: понятие, модели и их составляющие.
3. Примеры управления талантами (опыт ведущих компаний)

Ситуационные задачи

1. 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**?**

2. Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные

© РГУТИС

профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании.

После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.

Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Вопрос: Как вы определите, какие навыки необходимо развивать и из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?

Практическое занятие 8

Вид практического занятия: устный опрос, доклады в форме презентаций

Тема и содержание занятия: Технология работы с персоналом в различных организационных формах и моделях развития организации

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

Содержание: Концептуальные основы работы с персоналом в различных организационных формах и моделях развития организации. Технология работы персонала в бирюзовых организациях: подходы, возможности, риски. Сущность бирюзовых организаций: достоинства, недостатки и перспективы применения в работе с персоналом. Зарубежный и российский опыт формирования бирюзовой модели. Понятия самообучающаяся организация: практика и инструменты формирования

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

Продолжительность занятия – 4 часа /1 час

Контрольные вопросы:

1. Что из себя представляют бирюзовые организации?
2. Каковы технологии работы персонала в бирюзовых организациях?
3. Достоинства и недостатки бирюзовых организаций
4. Что из себя представляют самообучающиеся организации?

© РГУТИС

5. Каковы основные инструменты формирования самообучающейся организации?

Выступления студентов с эссе и докладами на следующие темы:

1. Теоретические и прикладные исследования по формированию самообучающейся организации
2. Примеры и опыт функционирования самообучающихся организаций в России

Раздел 4. HR-маркетинг и комьюнити-менеджмент

Практическое занятие 9

Вид практического занятия: устный опрос, доклады в форме презентаций, case-stady

Тема и содержание занятия: Технология формирования HR-бренда

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о технологиях формирования HR-бренда

Содержание: Понятие и содержание HR-бренда организации. Подходы к исследованию HR-бренда организации. Роль и значение HR-бренда в системе управления персоналом организации. HRбрендинг: элементы и структура (ценности организации; традиции; культура взаимоотношений внутренние коммуникации; имеющиеся компетенции персонала; стиль управления; возможности профессионального развития и карьерного роста). Сбор и обработка информации в глобальных компьютерных сетях и локальных корпоративных информационных системах в построении HR-бренда организации. Формирование имиджа компании работодателя: содержание, модели. Технологии персонал- маркетинга в управлении персоналом. Построение имиджевого профиля на основе ребрендинга сайта организации, работа с оффайновыми каналами коммуникации. Анализ внешних и внутренних факторов стратегии HRбренда. Анализ проблем при построении HR-бренда организации.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о о технологиях формирования HR-бренда

Продолжительность занятия – 4 часа /1 час

Контрольные вопросы:

1. Что такое HR-бренд?
2. Охарактеризуйте основные элементы в структуре HR-брендинга
3. Какие технологии персонал- маркетинга в управлении персоналом Вам известны?
4. Что из себя представляет имиджевый профиль?

Выступления студентов с эссе и докладами на следующие темы:

1. Формирование HR-бренда организации в социальных медиа
2. Анализ проблем при построении HR-бренда организации.
3. Примеры формирования эффективного HR-бренда организации в России

Case- stady

Кейс 1

© РГУТИС

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

Действующие лица:

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

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

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

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

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

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

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

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

- Измельчали звери! Никому доверия нет! Глаз да глаз нужен! – жаловался в очередной раз Хитрый Лис. – Продавать некому! Сидят пять старых Хомяков на своих клиентах, целыми днями в домино режутся да ждут, когда кто из постоянных покупателей позвонит. А сделаешь кому замечание, - обижаются. Говорят, мы же план выполняем, и зарплату нам все равно не повысят, чего напрягаться?
- А как раньше было хорошо! – подхватил Добрый Медведь. Ведь этих Хомяков я на работу подбирал, так они целыми днями землю рыли, нарабатывая клиентскую базу. Телефонные счета «Лестелекому» с трудом оплачивали! Кстати, у меня в закупках та же история. Ведь логистика – это захватывающее дело, как детектив. А мои Тюлени (дал же Бог подчиненных!) лежат на должности в прямом и переносном смысле. А ведь еще три года назад, я слышал, они считались лучшими специалистами в своей области, призы и премии получали!
- На производстве не лучше, - заявил Мудрый Барсук. – Пять лет назад, когда подготовленных кадров не хватало, мы набрали молодых Зайчих, выпускниц Травкиной Академии, предполагая, что вырастим из них классных специалистов. А те через год-другой замуж повыскакивали, и каждые три месяца - в декретный отпуск. А травы лекарственные кто за них собирать будет, мы с Ежом? Что-то, мне кажется, здесь отдел персонала не додумал.
- Вот, и крайний объявился! – поднялся со своего места Енот Полоскун. Как с управлением не справляемся – это кадры виноваты! А кто из вас за последнее время мне нормальную заявку на подбор персонала подал?
- Я! – подскочила Белка. – Все четко указала: что кандидат должен знать, что уметь, каким опытом обладать, вплоть до знания обезьяньего языка (мы тут с Африкой связи налаживаем).
- Да, действительно, - поддержал Енот. – Мы строго по этой заявке и нашли специалиста. Утконос, кажется, его фамилия? Редкий специалист, случайно к нам из Австралии занесло. И как работает? – обратился Енот к Белке.

© РГУТИС

- Отличник! Чувствуется заграничная школа! Наши все с него пример берут!
- Ну вот, значит не в кадрах дело, мы за свою работу отвечаем, - обиженно продолжал Енот. Давайте лучше подумаем, в чем тут дело, и что надо исправлять,
- Минуточку, - прервал всех Лев. – Сейчас по телику важное сообщение должно быть, кстати, по поводу кадровых проблем. Предлагаю прерваться и посмотреть. Там и про нас будет.

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

- Посмотрите, что происходит, уважаемые телезрители, - заливалась Сорока. – Скоро на наших предприятиях некому будет работать! Рождаемость в Лесу падает! Звери разбегаются, кто куда. В один только Болотистый Лес за последний год 16 стай Диких Кабанов перебежали. Там что, медом намазано? Нет! Просто желудей там больше. А кто нам мешает дубов насадить? И желудей будет вдоволь, и Кабаны никуда уходить не станут. А стране от этого одна прибыль: ну кто лучше Кабанов умеет землю вспахивать? А что делается в деревообрабатывающей промышленности? Да профессионально подготовленных Бобров нынче днем с огнем не найти! Все на заработки в ближнее и дальнее зарубежье рванули, и там европлотины строят за СКВ. Туда и семьи свои перевозят – на ПМЖ. А сейчас мы в гостях у одного из лидеров отечественного бизнеса, фармкомпании «Жень-Шень». И раз уж тема нашего разговора сегодня – кадры, то и поговорить мы решили с директором отдела персонала компании господином Енотом Полоскуном. Скажите, уважаемый Енот, как бы Вы с профессиональной точки зрения очертили кадровые проблемы сегодняшнего дня?
- О, меня показывают, - встрепенулся Енот.
- Кадровая проблема – это проблема системная, - начал Енот из телевизора. – Здесь и слабая подготовка специалистов в ВУЗах, и устаревшие методы отбора персонала на предприятиях. Сегодня мы чувствуем нехватку методик оценки персонала. Ежегодные аттестации превратились в формальные процедуры, отписки, не имеющие ни воспитательного, ни стимулирующего значения. И вот еще что важно, - продолжал Енот, - в связи с дефицитом квалифицированного персонала, о котором вы сейчас говорили, произошли революционные изменения на рынке труда. Теперь не предприятие ищет классный персонал, а классные специалисты подбирают под себя подходящее предприятие, как правило, по принципу: «Где условия лучше». А создать такие условия – это тоже проблема. Вот мы и попали в замкнутый круг: Чтобы создать хорошие условия, нужны солидные деньги. Солидные деньги способны заработать высоко профессиональные специалисты. А туда, где денег платят мало, хорошие специалисты не идут.
- А как же вы выходите из положения? Как вам в такой сложной ситуации удается оставаться в лидерах? – с ноткой сопереживания в голосе стрекотала Сорока.
- Сегодня мы делаем ставку на выдающихся специалистов, которых назначаем на ключевые посты, и конечно изыскиваем средства, чтобы создать для них достойные условия. Но таких спецов единицы, и мы понимаем, что возможности их ограничены – в одиночку каждый из них горы не свернет. Требуются сотни и тысячи инициативных и творческих голов, профессиональных рабочих лап и крыльев, а также нужны современные технологии, сокращающие применение ручного труда. Этим мы сейчас и заняты. Но ключ, как мне представляется, находится в системе отбора специалистов.
- Спасибо, господин Полоскун! Напомню нашим телезрителям, что моим собеседником был руководитель отдела персонала акционерного общества «Жень-Шень» Енот Полоскун. На этом мы заканчиваем передачу. Но проблема остается, и решать ее нам! С вами была Трескучая Сорока. До новых встреч в эфире!

© РГУТИС

- Енот, ты, похоже, что-то знаешь, и молчишь! – сдержано зарычал Лев.
- Конечно знаю, и вы все это знаете: управление персоналом – это задача не только отдела персонала, а и каждого руководителя в отдельности. Кроме того, управление персоналом – это система, включающая в себя четыре основных элемента. Первый – подбор и расстановка кадров, второй – систематическая оценка персонала, третий – обучение и развитие, четвертый – мотивация и стимулирование. При определенных условиях эта система способна работать, как саморегулирующийся вечный двигатель. А вот что это за условия – стоит подумать нам всем. Лучше нас и вместо нас этого не сделает никто! – завершил свою пламенную речь Полоскун.
- Что ж, - уже снисходительно произнес Великий, - в таком случае, есть смысл обратиться к собственному лучшему опыту. Вот у Шустрой Белки с Утконосом ведь все получилось, как надо! С изучения этого успеха, пожалуй, и начнем. Сейчас все по местам, а завтра в 9.30 жду вас с конкретными предложениями.

Вопросы:
1. Что полезного можно вынести из опыта Шустрой Белки?
2. С какими предложениями вы пришли бы на совещание к Великому Льву завтра?
3. Какие элементы HR-бренда данной организации Вы бы выделили?

Практическое занятие 10

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

Тема и содержание занятия: Управление персоналом в цифровой экономике

Цель занятия: закрепление теоретические знаний в области управления персоналом в цифровой экономике

Содержание: Технологические уклады. Этапы развития цифровой экономики. Цифровая трансформация бизнеса. Особенности бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации. Факторы успешной цифровой трансформации. Цифровые изменения в разных функциональных зонах в бизнесе Цифровая трансформация HR- процессов. Цифровизация отделов по управлению персоналом. HR - аналитика. Автоматизация бизнес-процессов. Внедрение современных технологий (чаты - боты, искусственный интеллект, VR - технологии и пр.) в процессы управления человеческим капиталом. HR - бизнес-партнер. Управление изменениями в компаниях. Компетенции лидеров в цифровой экономике

Практические навыки: навыки закрепления знаний об особенностях управления персоналом в цифровой экономике

Продолжительность занятия – 4 часа/1 час/ 0,5 часа.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте основные технологические уклады. Какой технологический уклад реализуется в России в настоящий момент?
2. Приведите отличительные особенности бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации
3. В каких направлениях управления персоналом находят применение цифровые технологии на предприятиях? Приведите примеры
4. Охарактеризуйте сущность HR - аналитики. Какие ее разновидности Вам известны?
5. Дайте характеристику роли HR - бизнес-партнер.
6. Охарактеризуйте компетенции лидеров в цифровой экономике

© РГУТИС

Выступления с эссе и докладами на темы:

1. Примеры использования современных технологий (чаты - боты, искусственный интеллект, VR - технологии и пр.) в процессы управления персоналом.
2. Компетенции лидеров в цифровой экономике

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.Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации. Учебник.Издательство ИНФРА-М, 2026, 695 с. - https://znanium.ru/read?id=477085
2.Жуков А.Л., Хабарова Д.В. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации. Учебник. Издательство Инфра-Инженерия, 2025, 312 с. - https://znanium.ru/read?id=470214
3.Иванова Светлана. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. Издательство Альпина Паблишер, 2026, 272 с. - https://znanium.ru/read?id=471738
4.Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. Экономика и управление человеческими ресурсами: учебное пособие – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024 – 143 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=429809
5.Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами Учебник. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2023- 235 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/read?id=420687
6.Лифшиц А.С. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. Учебное пособие// Издательство: РИОР, 2024 – 266 с.- ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=438565 .
7. Дейнека А.В., Беспалько В.А.Управление человеческими ресурсами. Учебник. Издательство: Дашков и К, 2023, 388 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.ru/catalog/document?id=432121
8.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

8.2. Дополнительная литература

1.Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2243233 . – Режим доступа: по подписке.
2.Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2020- 272 с. ЭБС Znanium. Режим доступа: https://znanium.com/read?id=423038
3. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О.Л. Чуланова. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 122 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: https://znanium.com]. - (Научная мысль). - www.dx.doi.org/10.12737/3433. - ISBN 978-5-16-101253-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=439932 . - Режим доступа: по подписке.

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. http://www.nalog.ru - официальный сайт Федеральной налоговой службы

© РГУТИС

2. Электронная библиотечная система Book.ru: http://www.book.ru/
3. Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: http://diss.rsl.ru/
4. Научная электронная библиотека e-library: http://www.e-library.ru/
5. Электронная библиотечная система Znanim.com: http://www.znanium.ru/

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. **Информационно-справочная система** Интернет-версии проекта HR-Portal http://hr-media.ru/category/hr-issledovaniya/

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную работу с преподавателем (работа практических занятиях) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также самостоятельной научной деятельности.

Основными видами лекций по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» являются:

- традиционные лекции,

- лекции-визуализации.

Практические занятия по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводятся в специализированном кабинете, оснащенном стендами, мультимедийным техническим оборудованием и специализированным оборудованием.

Цель практических занятий: приобретение практических навыков в области управления человеческими ресурсами. Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Основными видами практических занятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» являются:

Устный и письменный опрос - методы контроля, позволяющие не только опрашивать и контролировать знания учащихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Методы, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов – устно или письменно, в соответствии с выбранным типом опроса.

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

Решение тестовых заданий - метод педагогической диагностики, с помощью

© РГУТИС

которого выбор поведения, презентующего предпосылки или результаты учебного процесса, должен максимально отвечать принципам сопоставления, объективности, надёжности и валидности измерений.

Выступление с докладами/эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Деловая и ролевая игра – это имитация рабочего процесса, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности.

Групповая дискуссия - метод обучения, повышающий интенсивность и эффективность процесса восприятия за счет активного включения обучаемых в коллективный поиск истины. В групповой дискуссии каждый член группы получает возможность прояснить свою собственную позицию, обнаружить многообразие подходов, обеспечить всестороннее видение предмета. Кроме того, групповая дискуссия активизирует творческие возможности человека, его интерес к предмету обсуждения, является прекрасным средством сплочения и развития группы, обеспечивает принятие группой наиболее оптимальных решений.

Целью самостоятельной работы обучающихся является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе и включает:

- подготовку к устному опросу;
- ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com.;
- подготовку к выступлениям, докладам/эссе, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и презентаций по рекомендованным преподавателем темам;
- обзор научных статей и их аннотация.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль,	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска

© РГУТИС

промежуточная аттестация	
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

© РГУТИС