



УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы бизнеса,
менеджмента и права
Протокол № 5 от «18» декабря 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.18 УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –
программы *бакалавриата*

по направлению подготовки:

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

направленность (профиль): *Муниципальное управление*

Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: *2026*

Разработчики:

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

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н., доц. Литвинова Е.В.</i>



1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

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

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

УК-6 - способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в части индикаторов достижения компетенции УК-6.2. (определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения) и УК-6.3. (определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста);

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

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

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

- для очной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 56 часов (16 часов - занятия лекционного типа, 36 часов – занятия семинарского типа, консультации - 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента - 88 часов;

- для очно-заочной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 26 часов (10 часов - занятия лекционного типа, 12 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 3 курсе в 6 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 экзамена (6 семестр).

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» формирует взгляды будущего бакалавра на профессиональный инструментарий экономической науки, поэтому знания, полученные в ходе изучения курса, должны служить базой для последующего освоения студентами дисциплин ОПОП, таких как: Разработка управленческих решений, Система государственного и муниципального управления, Государственная и муниципальная служба и др.



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

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора достижения компетенции)
1.	УК-6	способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в части: УК-6.2. - определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения; УК-6.3. - определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.
2.	ПК-1	способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в части: ПК-1.2 - применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; ПК-1.3 - осуществляет распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

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

Формирование компетенции УК-6 начинается в дисциплине Практикум по самоорганизации, саморазвитию и командной работе (1 семестр), продолжается в период прохождения учебной практики одновременно с дисциплиной Менеджмент (2 семестр), продолжается в данной дисциплине (6 семестр) и заканчивается при прохождении производственной и преддипломной практик и в процессе подготовки к процедуре защиты и защите выпускной квалификационной работы (8 семестр).

Формирование компетенции ПК-1 начинается в период прохождения учебной практики одновременно с дисциплиной Менеджмент (2 семестр), продолжается в дисциплине Система государственного и муниципального управления (5 семестр), осуществляется одновременно с данной дисциплиной в дисциплине Система государственного и муниципального управления (6 семестр), продолжается в дисциплине Система государственного и муниципального управления (7 семестр) и заканчивается в процессе прохождения производственной практики и в процессе подготовки к процедуре защиты и защите выпускной квалификационной работы (8 семестр).

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» формирует взгляды будущего бакалавра на профессиональный инструментарий экономической науки, поэтому знания, полученные в ходе изучения курса, должны служить базой для последующего освоения студентами дисциплин ОПОП, таких как: Разработка управленческих решений, Система



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

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4/144 зачетных единиц/ акад.часов.

Для очной формы обучения:

№ п/ п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			6
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	56	56
	в том числе:	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	16	16
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	Экзамен 2
2	Самостоятельная работа обучающихся	88	88
3	Общая трудоемкость час з.е.	144	144
		4	4

Для очно- заочной формы обучения:

№ п/ п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			6
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	26	26
	в том числе:		
1.1	Занятия лекционного типа	10	10
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	12	12
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	12	12
1.3	Консультации	2	2
1.4	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	2	Экзамен 2
2	Самостоятельная работа обучающихся	118	118
	Общая трудоемкость час	144	144

	<p>ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»</p>	СМК РГУТИС
		Лист 5

	з.е.	4	4
--	------	---	---



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

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации академических часов	Форма проведения консультации	СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы				
1/5 2/5	Раздел 1. Основные концепции управления человеческими ресурсами	Тема 1. Основные концепции управления человеческими ресурсами	2	Традиционная лекция	6	Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами						7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
1/5 3/5 4/5		Тема 2. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами	2	Традиционная лекция	6	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами						7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию



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 Форма проведения консультации СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы			Форма проведения
6/5		Текущий контроль 1				Аудиторный тест					7	Подготовка к текущему контролю
5/5 7/5 8/5	Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов	Тема 3. Технологии пребординга и онбординга и формирование эффективной команды	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение case-study, ролевая игра					7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
7/5 9/5 10/5		Тема 4. Система мотивации и вознаграждения персонала	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, деловая игра					7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию



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 Форма проведения консультации СРО, акад. часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы			Форма проведения	
10/5		Текущий контроль 2				Аудиторный тест						7	Подготовка к текущему контролю
9/5 11/5 12/5	Раздел 3. Использование человеческих ресурсов	Тема 5. Деловая оценка персонала	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами						7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
11/5 13/5 14/5		Тема 6. Профессиональное развитие персонала	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационной задачи						7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию



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 Форма проведения консультации СРО, академических часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа, академических часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, академических часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы			Форма проведения	
14/5		Текущий контроль 3				Решение практических задач					7	Подготовка к текущему контролю	
13/5 15/5 16/5	Раздел 4. Эффективность использования человеческих ресурсов	Тема 7. Технология найма персонала	2	Традиционная лекция	4	Деловая игра, ролевая игра, решение ситуационных задач, решение тестовых заданий, решение case-study						7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию



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,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы					Форма проведения
15/5 17/5 18/5		Тема 8. Адаптация человеческих ресурсов	2	Традиционная лекция	4	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, решение ситуационных задач, решение case-study							7	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
17/5		Текущий контроль 4	Групповой проект «Кадровое обеспечение объектов государственного и муниципального управления»									9	Подготовка пояснительной записки и презентации	
													2	Подготовка к промежуточной аттестации
		Консультация										2	Г,И	



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,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара лабораторные работы	Форма проведения			
Промежуточная аттестация – экзамен - 2 часа												

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,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара лабораторные работы	Форма проведения			
© РГУТИС												



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы				Форма проведения
		Тема 6. Профессиональное развитие персонала	1	Традиционная лекция	2	Устный опрос, письменный опрос, решение ситуационной задачи						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию
		Текущий контроль 3				Решение практической задачи						8	Подготовка к текущему контролю
11/ 5 12/ 5	Раздел 4. Эффективность использования	Тема 7. Аудит персонала	1	Традиционная лекция	1	Деловая игра, ролевая игра, решение ситуационных задач, решение тестовых заданий,						10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы.



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							Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО			
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы				Форма проведения		
						решение case-stady									Подготовка к практическому занятию
13/ 5 14/ 5	человеческих ресурсов	Тема 8. Оценка эффективности деятельности кадровых служб	1	Традиционн ая лекция	1	Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, решение ситуационных задач, решение тестовых заданий, решение case-stady							10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы. Подготовка к практическому занятию	
		Текущий контроль 4	Групповой проект «Кадровое обеспечение объектов государственного и муниципального управления»							10	Подготовка пояснительной записки и презентации				



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

№п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
		6 семестр
1	Основные концепции управления человеческими ресурсами – 7 часов / 10 часов	Основная литература 1. Управление персоналом. Практическое пособие. Перевод с английского -Издательство: Альпина Паблишер, 2026, 242 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=473066 2. Ключевская И.С. Гибкое управление персоналом гостиничного предприятия: новые подходы и адаптивные решения. Монография- Издательство: ИНФРА-М, 2026, 196 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=470591 3. Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А., Ходенкова О.П., Храмова Т.М. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала. Учебник - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 160 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=457684 4. Жуков А.Л., Хабарова Д.В. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации. Учебник - Издательство: Инфра-Инженерия, 2025, 312 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=470214 5. Дуракова И.Б., Гречко Т.Ю., Багирова А.П. Управление персоналом в России: адаптация к настоящему. Книга 12. Монография - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 248 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=459513 6. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. Издательство: ИНФРА-М, 2025, 235 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=446998 Дополнительная литература 1. Уханова Т.В., Щеголева Н.Б. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Издательство: Научный консультант, 2022, 176 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=441036 2. Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н. HR-менеджмент. Учебное пособие . Издательство: СибГУТИ, 2021, 115 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: https://znanium.ru/read?id=440948
2	Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами – 7 часов / 10 часов	
3	Текущий контроль 1 – 7 часов / 8 часов	
4	Технологии пребординга и онбординга и формирование эффективной команды – 7 часов / 12 часов	
5	Система мотивации и вознаграждения персонала – 7 часов / 10 часов	
6	Текущий контроль 2 – 7 часов / 8 часов	
7	Деловая оценка персонала– 7 часов / 10 часов	
8	Профессиональное развитие персонала – 7 часов / 10 часов	
9	Текущий контроль 3 – 7 часов / 8 часов	
10	Аудит персонала– 7 часов / 10 часов	
11	Оценка эффективности деятельности кадровых служб – 7 часов / 10 часов	
12	Текущий контроль 4 – 9 часов / 10 часов	
13	Подготовка к промежуточной аттестации – 2 часа / 2 часа	

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

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

№ пп	Индекс компе-	Содержание компетенции,	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора достижения компетенции
------	---------------	-------------------------	---	---



	тенции, индикатора достижения компетенции	индикатора достижения компетенции	формирование компетенции, индикатора достижения компетенции	обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-6	способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни				
		УК-6.2. - определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения	Раздел 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов Раздел 3. Использование человеческих ресурсов Раздел 4. Эффективность использования человеческих ресурсов	методы и формы саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели	определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения	навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального роста, навыками определения и реализации необходимых ресурсов для повышения своей компетентности
		УК-6.3. - определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста	Раздел 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов Раздел 3. Использование человеческих ресурсов Раздел 4. Эффективность	принципы Парето и матрицу Эйзенхауэра для определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального	правильно определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального	навыками определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста



			использования ресурсов	человеческих ресурсов	роста	роста	
3	ПК-1	способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия					
	ПК-1.2	- применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач	Раздел 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов Раздел 3. Использование человеческих ресурсов Раздел 4. Эффективность использования человеческих ресурсов	теоретические положения основных концепций управления человеческими ресурсами, ключевые стратегии управления человеческими ресурсами; процессы лидерства и формирования власти; систему вознаграждения человеческих ресурсов.	применять стратегический и компетентностный подходы к управлению человеческими ресурсами; руководствоваться принципами управления карьерой и кадровым резервом; оценить организационную культуру и ее влияние на человеческие ресурсы.	навыками стратегического и оперативного планирования, реализации и контроля кадровых мероприятий; навыками разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации; навыками оценки эффективности управления человеческими ресурсами.	
	ПК-1.3	- осуществляет распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	Раздел 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов Раздел 3. Использование человеческих ресурсов	основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала; способы подготовки и	применять на практике критерии подбора и расстановки персонала; определять сильные стороны	навыками оценки системы деловых связей и взаимоотношений в организации и ее подразделениях на основе делегирования полномочий и	



			Раздел 4. Эффективность использования ресурсов	Эффективность использования человеческих ресурсов	переподготовки руководящих кадров.	претендента на должность с учетом распределения полномочий и ответственности.	ответственности.
--	--	--	--	---	------------------------------------	---	------------------

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

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
<p>Знание методов и форм саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели; принципов Парето и матрицы Эйзенхауэра для определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p> <p>Умение определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения; правильно определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p> <p>Владение навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального роста, навыками определения и реализации необходимых ресурсов для повышения своей компетентности;</p>	<p>Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов</p>	<p>Студент демонстрирует знание методов и форм саморазвития и профессионального роста с целью достижения поставленной цели; принципов Парето и матрицы Эйзенхауэра для определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p> <p>Студент демонстрирует умение определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределяя их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения; правильно определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками организации собственной деятельности, навыками саморазвития и профессионального</p>	<p>Закрепление способности определять задачи саморазвития и профессионального роста, распределять их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения; определять приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p>



<p>навыками определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p>		<p>роста, навыками определения и реализации необходимых ресурсов для повышения своей компетентности; навыками определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.</p>	
<p>Знание теоретических положений основных концепций управления человеческими ресурсами, ключевых стратегий управления человеческими ресурсами; процессов лидерства и формирования власти; системы вознаграждения человеческих ресурсов; основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала; способов подготовки и переподготовки руководящих кадров.</p> <p>Умение применять стратегический и компетентностный подходы к управлению человеческими ресурсами; руководствоваться принципами управления карьерой и кадровым резервом; оценить организационную культуру и ее влияние на человеческие ресурсы; применять на практике критерии подбора и расстановки персонала; определять сильные стороны претендента на должность с учетом распределения полномочий и ответственности.</p> <p>Владение навыками стратегического и оперативного планирования, реализации и</p>	<p>Решение тестовых заданий; решение ситуационных/практических задач, подготовка и выполнение групповых проектов</p>	<p>Студент демонстрирует знание теоретических положений основных концепций управления человеческими ресурсами, ключевых стратегий управления человеческими ресурсами; процессов лидерства и формирования власти; системы вознаграждения человеческих ресурсов; основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала; способов подготовки и переподготовки руководящих кадров.</p> <p>Студент демонстрирует умение применять стратегический и компетентностный подходы к управлению человеческими ресурсами; руководствоваться принципами управления карьерой и кадровым резервом; оценить организационную культуру и ее влияние на человеческие ресурсы; применять на практике критерии подбора и расстановки персонала; определять сильные стороны претендента на должность с учетом распределения полномочий и ответственности.</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками стратегического и оперативного планирования,</p>	<p>Закрепление способности применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.</p>



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК РГУТИС

Лист 132

<p>контроля кадровых мероприятий; навыками разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации; навыками оценки эффективности управления человеческими ресурсами; навыками оценки системы деловых связей и взаимоотношений в организации и ее подразделениях на основе делегирования полномочий и ответственности.</p>		<p>реализации и контроля кадровых мероприятий; навыками разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации; навыками оценки эффективности управления человеческими ресурсами; навыками оценки системы деловых связей и взаимоотношений в организации и ее подразделениях на основе делегирования полномочий и ответственности.</p>	
---	--	--	--



Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

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

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

Средство оценивания – тестовые задания

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

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	9 – 10 баллов, если (90 – 100)% правильных ответов
	7 – 8 баллов, если (70 – 89)% правильных ответов
	5 – 6 баллов, если (50 – 69)% правильных ответов
	0 – 4 балла, если менее 50% правильных ответов

Средство оценивания – решение практической / ситуационной задачи

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

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



	ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;
5 – 6 баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
0-4 балла	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - начато выполнение задания, но окончательного варианта выполнения нет; - ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы.

Средство оценивания – выполнение и защита группового проекта

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

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



раскрывает тему проекта.

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

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

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

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



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

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

Выделяем три показателя оценивания уровня приобретенных компетенций:

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

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

3. высокий (уровень, отличающийся способностью обучающихся применять



полученные знания для решения нестандартных задач), соответствует оценке «отлично».

Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования:

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

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

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

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

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

Номер недели <small>по календарю</small>	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
6	Раздел 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 6 неделе в 5 семестре.
10	Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 10 неделе в 5 семестре.
14	Раздел 3. Использование человеческих ресурсов	Решение практических задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к ситуационной задаче и сданы



			преподавателю на проверку. Работа выполняется на 14 неделе в 5 семестре.
17	Раздел 4. Эффективность использования человеческих ресурсов	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Кадровое обеспечение объектов государственного и муниципального управления»	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 4 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Работа выполняется на 17 неделе в 5 семестре.

Текущий контроль 1 (решение тестов):

1 вариант

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

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

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

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

3. Управление человеческими ресурсами — это:

- а) процесс анализа трудовых операций и планирования человеческих ресурсов
- б) процесс использования индивидуумов (сотрудников) для достижения целей

компании



в) процесс управленческого воздействия на сотрудников

г) среди перечисленных вариантов правильного нет

4. Что включает в себя система управления персоналом?

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

б) функциональные подразделения и их руководителей;

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

5. Как классифицируются социально-трудовые отношения?

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

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

г) социально-трудовые отношения занятости;

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

6. Какие возрастные границы трудовых ресурсов установлены в России:

а) для мужчин – 16-60 лет;

б) для мужчин – 18-65 лет;

в) для женщин – 16-60 лет;

г) для женщин – 16-50 лет;

д) для женщин – 16-55 лет.

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

а) кадровым резервом;

б) кадрами;

в) человеческими ресурсами;

г) персоналом.

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

а) кадровая стратегия;

б) кадровая политика;

в) управление персоналом;

г) управление человеческими ресурсами.

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

а) система управления персоналом

б) система линейного руководства персоналом

в) система управления предприятием

г) система реализации трудового потенциала организации

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

а) стратегия;

б) функции;

в) цель;

г) задачи.



11. Системы управления человеческими ресурсами – это:

- а) методы, процедуры и программы организации подбора, обучения, оценки и вознаграждения персонала;
- б) подразделения организации, выполняющие функции управления человеческими ресурсами;
- в) компьютерные программы, помогающие руководителю в управлении человеческими ресурсами.

12. Трудовой договор – это:

- а) правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей;
- б) соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка;
- в) штатное расписание, должностные инструкции, графики сменности, положение об оплате труда, положения о премировании, надбавках, вознаграждении по итогам работы за год, правила внутреннего распорядка, положение о персонале и т.д.

13. Субъект социально-трудовых отношений – это:

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

14. На какие две основные категории делится персонал предприятия?

- а) на основной персонал и вспомогательный персонал;
- б) на производственный персонал и управленческий персонал;
- в) на служащих и управленческий персонал.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



19. Найдите соответствующее каждому термину определение:

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

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

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

2 вариант

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

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

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

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

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

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

4. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и



отборе делается:

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

5. Под _____ мы понимаем такую целостную и упорядоченную совокупность элементов, которая обладает новыми качествами, не присущими каждому из входящих в нее элементов в отдельности. Вставьте пропущенные слова.

- а) кадровой политикой;
- б) стратегией управления персоналом;
- в) управлением талантами;
- г) системой управления персоналом.

6. Выделяют следующие подходы к компетенциям. Выберите правильный ответ.

- а) английский (европейский), американский;
- б) европейский, российский;
- в) японский, американский;
- г) традиционный, нетрадиционный.

7. _____ школа компетенций направлена на изучение характеристик и стандартов деятельности (моделей поведения). Выберите правильный ответ.

- а) японская;
- б) российская;
- в) американская;
- г) английская

8. _____ подход направлен на выявление поведенческих характеристик личности, сосредоточен на людях, которые выполняют деятельность. Выберите правильный ответ.

- а) американский;
- б) английский;
- в) японский;
- г) российский.

9. Перечислите основные виды компетенций. Выберите правильный ответ.

- а) личностные, поведенческие, мотивационные;
- б) корпоративные, профессиональные, управленческие;
- в) ценностные, поведенческие;
- г) универсальные, индивидуальные.

10. Способность индивидуума, обладающего личной характеристикой для решения рабочих задач, получать необходимые результаты работы – это _____. Выберите правильный ответ.

- а) черта характера;
- б) личная эффективность;
- в) компетентность;
- г) трудолюбие.

11. Основными элементами профессиональных компетенций являются... Выберите правильные ответы.

- а) знания, умения, навыки;
- б) мотивационные, ценностные установки;



- в) опыт, потенциал, лично-деловые качества;
- г) профессионализм, целеустремленность, мотивация к достижениям.

12. Логическое описание элементов и функций компетенций, детальное описание стандартов поведения работника – это...

Выберите правильный ответ.

- а) структура компетенций;
- б) рабочие стандарты;
- в) система управления персоналом;
- г) модель компетенций.

13. Модель компетенций находит свое применение в следующих областях системы управления персоналом. Выберите правильные ответы.

- а) формирование кадровой политики предприятия;
- б) формирование корпоративной культуры, подбор и оценка персонала;
- в) диагностика лояльности персонала;
- г) обучение и развитие персонала, оплата труда, планирование персонала

14. Набор компетенций (от 2 до 5), связанных между собой в единый смысловой блок – это _____ компетенций. Вставьте пропущенное слово.

- а) кластеры
- б) шкалы;
- в) типологии;
- г) структура.

15. Индикаторы поведения – это... Выберите правильный ответ.

- а) проявление компетенций высокого уровня;
- б) индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности;
- в) стандарты поведения, соответствующие эффективным действиям работника, обладающего конкретной компетенцией;
- г) корпоративные стандарты.

16. Структурированное, подробное описание должностной позиции на основе профессиональных компетенций – это...

Выберите правильный ответ.

- а) модель компетенций;
- б) кластер компетенций;
- в) компетентность;
- г) профиль должности

17. Отнесите перечисленные ценности к корпоративным компетенциям. Выберите правильный ответ.

- а) целеполагание, планирование, постановка задач;
- б) уважение личных прав и интересов сотрудников, доверие сотрудникам, эффективность;
- в) работа с людьми, работа с информацией, динамизм;
- г) лидерство, стратегия, понимание бизнеса.

18. Модель компетенций включает... Выберите правильные ответы.

- а) полный набор компетенций
- б) описание стандартов поведения;
- в) уровни компетенций;
- г) профиль компетенций.

19. Критериями качества модели компетенций являются...

Выберите правильные ответы.



- а) уровни развития компетенций, актуализация;
- б) соответствие стратегическим целям компании, полезность, оптимальный набор элементов;
- в) длительность эксплуатации, отсутствие дефектов;
- г) измеримость, простота, прозрачность.

20. Стратегия управления персоналом, или кадровая стратегия, вырабатывает:

- а) методы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей;
- б) реализация стратегических целей, повышение заинтересованности всех работников предприятия к реализации стратегии развития компании и эффективном достижении этих целей.

Текущий контроль 2 (решение тестов):

1 вариант

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

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

2. Процессуальные теории мотивации основываются на:

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

3. Содержательные теории мотивации основываются на:

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

4. Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:

- а) перевод на другую работу;
- б) повышение в должности;
- в) изменение статуса;
- г) понижение в должности;
- д) увольнение с работы.

5. Мера квалификации работника определяется.

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

6. Назовите виды аттестации:

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

7. Перечислите объекты оценки при аттестации персонала:



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

8. Аттестация - это

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

14. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;



в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;

г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.

д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

15. Аутсорсинг – это:

а) передача бизнес-процессов на исполнение сторонним заказчикам

б) простой договор подряда

в) закупка товаров и услуг для производственных нужд

16. Трудоустройство уволенного персонала организации-клиента силами специализированных агентств называется:

а) консалтингом;

б) факторингом;

в) аутплейсментом.

17. Внешний аутсорсинг отличается следующими качественными характеристиками:

а) сохранение финансового контроля;

б) высокая гибкость в выборе партнера-аутсорсера и условий соглашения;

в) аутсорсер – партнер по бизнесу.

18. Какие из перечисленных видов аутсорсинга относятся к аутсорсингу персонала:

а) инсорсинг

б) аутстаффинг

в) ауттаскинг

г) аутплейсмент

д) реинсорсинг

19. Лизинг персонала необходим для:

а) привлечение новых работников на предприятие на постоянной основе.

б) покрытия краткосрочной временной потребности в персонале (через болезнь, через серьезные колебания в деятельности предприятия и т.д.).

в) повышение квалификации работников предприятия.

г) возможности получения предприятием дополнительного дохода.

20. К формам внешнего привлечения персонала относят:

а) перемещения

б) наем новых работников

в) лизинг персонала

г) верны ответы б и в

2 вариант

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

д) мотивированием;

е) поощрением;

ж) манипулированием;

з) стимулированием.

2. Процессуальные теории мотивации основываются на:

д) представлении, что человек по природе своей ленив;

е) иерархии потребностей;



- ж) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
- з) концепции «гигиенических факторов».

3. Содержательные теории мотивации основываются на:

- д) концепции потребностей работника;
- е) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
- ж) анализе процесса выполнения работы;
- з) представлении о справедливости вознаграждения.

4. Аутсорсинг – это:

- а) передача бизнес-процессов на исполнение сторонним заказчикам
- б) простой договор подряда
- в) закупка товаров и услуг для производственных нужд

5. Трудоустройство уволенного персонала организации-клиента силами специализированных агентств называется:

- а) консалтингом;
- б) факторингом;
- в) аутплейсментом.

6. Внешний аутсорсинг отличается следующими качественными характеристиками:

- а) сохранение финансового контроля;
- б) высокая гибкость в выборе партнера-аутсорсера и условий соглашения;
- в) аутсорсер – партнер по бизнесу.

7. Какие из перечисленных видов аутсорсинга относятся к аутсорсингу персонала:

- а) инсорсинг
- б) аутстаффинг
- в) ауттаскинг
- г) аутплейсмент
- д) реинсорсинг

8. Лизинг персонала необходим для:

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

9. К формам внешнего привлечения персонала относят:

- а) перемещения
- б) наем новых работников
- в) лизинг персонала
- г) верны ответы б и в

10. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:

- а) миссию организации;
- б) организационный климат;
- в) наличие программ повышения квалификации;
- г) уровень конфликтности в организации;
- д) характер коммуникаций в организации

11. Какое положение достаточно полно характеризует функцию коммуникаций в организации:

- а) коммуникации - это доведение информации от одного человека до другого или



групп людей с целью взаимопонимания, позволяющего повысить качество принимаемых решений;

- б) коммуникации - это обмен информацией между членами группы;
- в) коммуникации - это мотивация членов организации;
- г) коммуникации облегчают взаимное приспособление людей в организации;
- д) коммуникации реализуют стиль управления организационным поведением.

12. Преимуществами команд являются:

- а) перераспределение власти
- б) возрастание трудовых усилий
- в) увеличение удовлетворенности ее членов
- г) уменьшение усилий по координации действий ее членов

13. Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт является:

- а) между личностью и группой
- б) межгрупповым
- в) внутриличностным
- г) межличностным

14. Благодаря командам компания становится более ...

- а) инициативной при выборе вариантов решений
- б) активной при разработке решений
- в) дисциплинированной при исполнении решений
- г) гибкой в принятии решений

15. Чтобы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить

- а) наличие ресурсов для работы команды
- б) адекватные коммуникации между ними
- в) полную самостоятельность работы
- г) точность поставленных целей

16. Командная организация труда обеспечивает:

- а) командный дух
- б) высокую мотивацию
- в) получение синергии
- г) повышение производительности труда

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

- а) социальная группа
- б) коллектив
- в) команда
- г) все ответы верны

18. Модель командных ролей М. Геллерта и К.Новака включает _____ ролей:

- а) пять
- б) восемь
- в) шесть
- г) семь

19. Командная роль _____ по модели М. Геллерта и К.Новака отвечает за поиск и предоставление сведений об идеях, разработках и ресурсах как внутри

команды, так и за ее пределами:

- а) детализатор
- б) связной
- в) душа команды
- г) генератор идей

20. Командная роль _____ по модели М. Геллерта и К.Новака отвечает за поиск нетривиальных решений проблемы:

- а) связной
- б) душа команды
- в) генератор идей
- г) детализатор

Текущий контроль 3 (решение практических задач):

Практическая задача 1.

Исходные данные. Месторасположение кадровой службы в системе управления организацией:

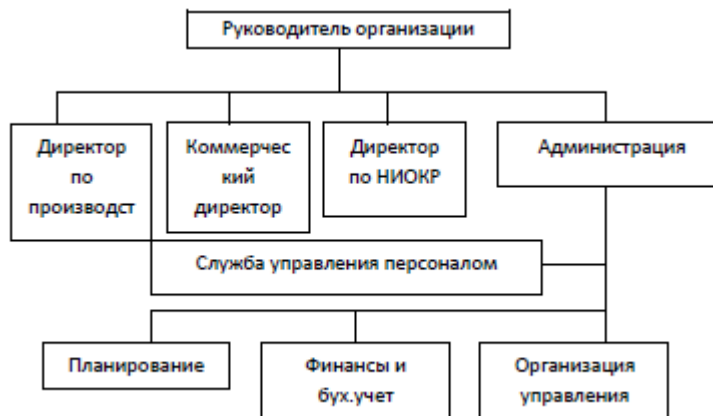
Вариант 1: структурная подчиненность кадровой службы в качестве штатного органа высшему руководству



Вариант 2: организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией



Вариант 3: структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию



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



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

Практическая задача 2.

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

Таблица 1.

Основные требования, предъявляемые к государственным гражданским и муниципальным служащим

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

Практическая задача 3.

Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?



Ситуационная задача 4.

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

Ситуация 1. Курохтин Сергей Владимирович

Образование: международное отделение факультета журналистики МГУ имени Ломоносова.

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

Ситуация 2. Игорь Ташкинов

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

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

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

Во всех проектах коммерческие контакты повторялись почти по одной схеме. Находились соучредители, заинтересованные в бизнесе. Деньги вкладывали совместно, но право на разработку идеи и развитие дела Ташкинов оставлял за собой. В его же руках был и контрольный пакет – не менее 60 % акций предприятия. Первое кафе – «Каменный



цветок». Через десять месяцев после открытия кафе Ташкинов рассчитался со всеми заемщиками, а еще через два года заведение стало приносить доход.

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

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

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

Ситуация 3. Павел Астахов

Образование: Высшая школа КГБ по специальности «правоведение».

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

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

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

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

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



Ситуационная задача 5.

Анализ ситуации «Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего».

Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.

Вопросы

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

Текущий контроль 4 (выполнение группового проекта):

«Кадровое обеспечение объектов государственного и муниципального управления»

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

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

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

Примерное содержание группового проекта.

Титульный лист

Введение (1-2 страницы)

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

1. Общая характеристика объекта исследования
2. Анализ количественных и качественных характеристик персонала (анализ персонала по категориям, гендерному признаку, возрасту, образованию, стажу и др.)
3. Анализ кадровой политики объекта исследования (выбор любого направления УЧР: анализ подбора и отбора персонала, его адаптации, оценки, обучения, стимулирования, организационного поведения, конфликтов и др.)

Аналитические материалы обязательно должны сопровождаться таблицами и рисунками.

Выводы и рекомендации (2-3 страницы)

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

Список используемой литературы (не менее 10).

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

Группируется список литературы следующим образом:



Нормативная литература
Основная литература
Дополнительная литература
Периодические издания
Интернет-ресурсы

Перечень вопросов к промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

1. Понятие «Управление человеческими ресурсами»
2. Основные концепции УЧР
3. Изменение места управления человеческими ресурсами в организации
4. Отличительные особенности управления персоналом и управления человеческими ресурсами
5. Роли управления человеческими ресурсами в организации
6. Модель 4С в управлении человеческими ресурсами
7. Назовите основные подсистемы системы управления человеческими ресурсами
8. Отличительные особенности Управления персоналом и Управления человеческими ресурсами
9. Что понимается под структурой персонала? Назовите виды структур персонала
10. Назовите основные категории персонала
11. Охарактеризуйте роли менеджеров по работе с персоналом
12. Что такое компетенции и индикатор поведения? Какие подходы к компетенциям Вам известны?
13. В каких областях УЧР находит применение компетентностный подход?
14. Охарактеризуйте основные виды компетенций
15. Охарактеризуйте основные элементы профессиональных компетенций
16. Каким бывают шкалы измерения компетенций
17. Как используются компетенции в подборе и отборе персонала?
18. Для чего необходим профиль компетенций?
19. Охарактеризуйте Assessment Center как метод оценки компетенций
20. Охарактеризуйте достоинства и недостатки внутренних и внешних источников подбора персонала
21. Какие инструменты поиска персонала Вам известны?
22. Охарактеризуйте бесконтактные методы отбора персонала
23. Охарактеризуйте полуконтактные методы отбора персонала
24. Охарактеризуйте контактные методы отбора персонала (виды интервью)
25. Охарактеризуйте рынок кадровых агентств
26. Что понимается под адаптацией персонала?
27. Какие виды адаптации Вам известны?
28. Назовите известные Вам методы оценки эффективности адаптации
29. Какие зарубежные методы адаптации Вы знаете?
30. Роль наставничества в адаптации персонала
31. Перечислите типичные ошибки современных предприятий при организации системы адаптации.
32. Понятие «аудит человеческих ресурсов»
33. Охарактеризуйте особенности поколения «Y» и как работодатель должен выстраивать отношения с этим поколением
34. Дайте характеристику основным показателям обучения персонала
35. Методы оценки персонала, факторы и показатели оценки
36. Охарактеризуйте критерии выбора аудитора человеческих ресурсов



37. Какие виды оценки персонала Вам известны? Дайте оценку их достоинствам и недостаткам.
38. Современные теории мотивации (модель В.И. Герчикова)
39. Что представляет собой Ассесмент- Центр?
40. Перечислите основные отличия кадрового резерва и управления талантами
41. Типология организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну
42. Характеристика (достоинства и недостатки) методов обучения на рабочем месте
43. Типология организационной культуры Т. Дейла и А. Кеннеди
44. Цели, задачи и основные направления аудита человеческих ресурсов
45. Методы анализа организационной культуры (количественные, качественные, косвенные)
46. Охарактеризуйте метод картографии в разрешении конфликта
47. Определите сущность и функции организационной культуры
48. Охарактеризуйте современные методы обучения
49. Современная система материальной мотивации
50. Охарактеризуйте методы выявления потребности в обучении
51. Современная система нематериальной мотивации
52. Охарактеризуйте основные методы аудита человеческих ресурсов
53. Конфликты: понятие и типы
54. С какой целью необходимо осуществлять оценку эффективности УЧР?
55. Проблемы выбора стиля поведения в конфликтной ситуации
56. Охарактеризуйте показатели оценки эффективности УЧР в рамках системы УЧР Макаровой И.К.
57. Охарактеризуйте основные стадии развития конфликтов в коллективе
58. Охарактеризуйте основные этапы аудиторской проверки
59. Перечислите основные виды карьеры
60. Какие Вам известны подходы к определению критериев эффективности УЧР
61. Охарактеризуйте факторы, влияющие на формирование карьеры
62. Структура аудиторского отчета
63. Влияние личных особенностей на выбор карьеры. Теории Е.А. Климова и Дж. Голланда
64. Охарактеризуйте основные группы методов оценки эффективности УЧР
65. Управление талантами как разновидность управления кадровым резервом
66. Сущность обучения человеческих ресурсов (понятие, цели, выгода)
67. Охарактеризуйте основные тренды рынка труда в текущем и прогнозном периодах

Перечень тестовых заданий для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

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

- а) методы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей;
- б) реализация стратегических целей, повышение заинтересованности всех работников предприятия к реализации стратегии развития компании и эффективном достижении этих целей.

2. Должна ли кадровая стратегия организации включать:

- а) исследование конкурентных преимуществ в кадровой политике;
- б) исследования рынка труда;



- в) формирования кадрового потенциала фирмы;
- г) распределения имеющихся кадров предприятия или привлекаемых дополнительно человеческих ресурсов;
- д) взаимодействия с рынками факторов производства, ценных бумаг, валютными рынками;
- е) формирования эффективной кадровой политики;
- ж) своевременное определение качественной и количественной потребности в кадрах с учетом развития.

3. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

4. Концепция бюрократического управления ЧР основывается на:

- а) синтезе различных аспектов исторически различных школ управления с целью усиления прикладной ориентации теории управления;
- б) создании системы принципов управления персоналом государственных организаций;
- в) разработке методов управления персоналом, направленных на разделении труда и узкой специализации работников.

5. Концепция административного управления персоналом была направлена на разработку:

- а) системы методов активизации интеллектуальных ресурсов личности;
- б) системы методов, функций и принципов управления организации в целом;
- в) системы, требующей непрерывной рационализации производства и труда с целью повышения его производительности и эффективности;
- г) системы мотивации персонала.

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

- а) Анри Файолю;
- б) Элтону Мэйю;
- в) Вильяму Оучи;
- г) Ф.У. Тэйлору.

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

- а) теории Y;
- б) теории Z;
- в) концепции управления по целям (МВО);
- г) теории X.

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

- а) цели организации;
- б) стиль работы;
- в) профсоюзы;



- г) правительственное регулирование и законодательство;
- д) природа задачи;
- е) экономические условия;
- ж) конкуренция на рынке труда;
- з) рабочая группа.

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

- а) конкуренция на рынке труда;
- б) правительственное регулирование и законодательство;
- в) рабочая группа;
- г) стиль лидера.

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

- а) показателем экономической эффективности;
- б) показателем социальной эффективности;
- в) показателем производственной эффективности;
- г) показателем эффективности качества.

11. Обеспечение в любых вертикальных разрезах системы УЧР иерархического взаимодействия между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации “вниз” и “вверх” представляет собой:

- а) принцип оперативности;
- б) принцип преемственности;
- в) принцип иерархичности;
- г) принцип системности.

12. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям?

- а) заключение краткосрочных контрактов;
- б) переобучение персонала;
- в) перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
- г) с помощью ротации персонала;
- д) управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения.

13. К преимуществам внутренних источников найма относят:

- а) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- б) приток новых идей и импульсов для развития;
- в) более широкие возможности выбора;
- г) более точную оценку способностей сотрудников;
- д) снижение степени риска при прохождении испытательного срока.

14. К преимуществам внешних источников найма относят:

а) низкие затраты на адаптацию персонала;

б) приток новых идей и импульсов для развития;

в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

- г) меньшие проблемы с профессиональной и социальной интеграцией;
- д) более широкие возможности выбора.

15. Процесс, который включает в себя серию мероприятий и действий по изучению психологических и профессиональных качеств претендента с целью установления пригодности для выполнения конкретных рабочих обязанностей и



выбор из совокупности заявителей наиболее подходящего – это:

- а) набор кандидатов;
- б) отбор кандидатов;
- в) формирование кадрового резерва;
- г) расстановка работников;
- д) использование работников.

20. Основные цели адаптации новых работников в организации:

а) Уменьшение стартовых издержек, снижение стрессов, сокращение текучести кадров

- б) Экономия времени менеджеров и коллег
- в) Развитие состояния удовлетворенности работой
- г) Все вышеперечисленные варианты.

21. Задачей управления человеческими ресурсами являются:

- б) Оптимизация трудовых отношений.
- в) Тренинг и развитие человеческих ресурсов.
- г) Все ответы верны
- д) Нет правильного ответа

22. Различия между закрытой и открытой кадровой политикой существуют

при:

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

- б) Выборе системы оплаты труда и вознаграждения персонала.
- в) взыскания за нарушение трудовой дисциплины и жалобах на отдельных рабочих.
- г) Освобождении персонала.
- д) Нет правильного ответа

23. Кадровая политика предприятия — это:

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

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

в) Кадровое планирование.

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

д) Нет правильного ответа

24. Эффект от управления персоналом на предприятии выражается:

а) В увеличении выпуска продукции вследствие роста производительности труда.

б) В удовлетворенности трудом.

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

г) Все ответы верны

д) Нет правильного ответа

25. Планирование на предприятии в сфере управления персоналом представляет собой:

а) Программу определения оптимальной организационной структуры предприятия.

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

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



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

Е) Нет правильного ответа

26. Процесс приема на работу состоит из следующих стадий:

- а) детализация требований к вакантному рабочему месту и прием на работу;
- б) подбор кандидатов, отбор кандидатов и прием на работу;
- в) детализация требований к вакантному рабочему месту, подбор кандидатов, отбор кандидатов и прием на работу

27. Профессиограмма - это:

а) перечень прав и обязанностей работников;

б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;

в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.

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

д) перечень всех профессий.

28. Конфликтная ситуация - это:

а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;

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

в) состояние переговоров в ходе конфликта;

г) определение стадий конфликта;

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

29. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
- б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
- в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
- г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;

д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

30. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

а) аттестация;

б) дискриминация;

в) авторизация;

г) должностная инструкция;

д) апробация.

31. Высвобождение персонала - это:

а) увольнение работников по собственному желанию и инициативе администрации;

б) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и психологической поддержке при увольнении;

в) комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и психологической поддержке при увольнении, а также выход на пенсию.

32. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

а) уровень квалификации работников аппарата управления;

б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим



персоналом;

в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;

г) уровень организационной культуры;

д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

33. Развитие персонала - это:

а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

34. Карьера - это:

а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

35. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

36. Приспособление работника к нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе – это:

а) психофизиологическая адаптация;

б) социально-психологическая адаптация;

в) организационная адаптация;

г) нормативная адаптация.

37. Степень пресечения потребностей организации и потребностей работников характеризует в большей степени:

а) миссию организации;

б) организационный климат;

в) наличие программ повышения квалификации;

г) уровень конфликтности в организации;

д) характер коммуникаций в организации.

38. Объектом аудита персонала является состояние:

а) состояние трудовой сферы экономического субъекта;

б) трудовой коллектив, его организация и нормирование;

в) административный аппарат;

г) состояние трудового коллектива в организации;

д) положение государственных служащих

39. Текущая деловая оценка персонала осуществляется в форме:

а) аттестации;

б) анкетирования;

в) наблюдения.



40. Ротация как метод обучения, характеризуется высокими издержками, что связано с:

- а) необходимостью подбора замены при переходе сотрудника с одного места на другое;
- б) потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую;
- в) необходимостью выделения мастеров для обучения сотрудника каждой новой работе.

Перечень практических заданий для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

Практическое задание 1

«Разработка профиля должности работника системы государственного и муниципального управления»

Описание этапов проведения практического задания:

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

Практическое задание 2

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

Таблица 1.

Основные требования, предъявляемые к государственным гражданским и муниципальным служащим

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

Практическое задание 3

«ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ»

Описание ситуации

Вы заканчиваете ФГБОУ ВО «РГУТИС» по направлению подготовки

«Государственное и муниципальное управление». Перед Вами встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постановка задачи

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

Методические указания

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

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение задания

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

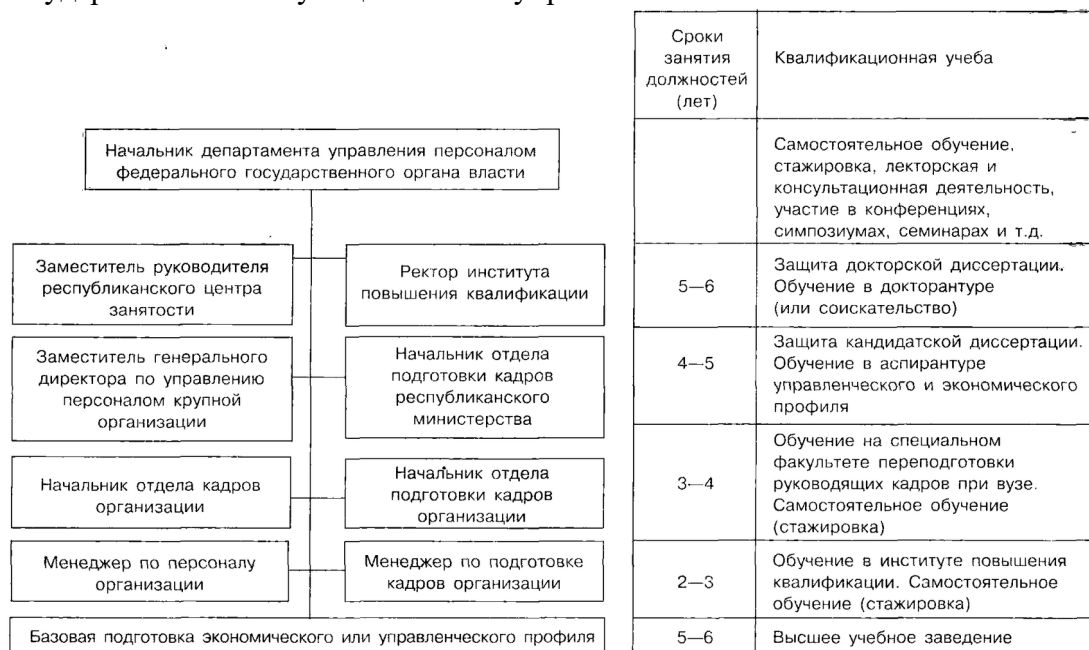


Рис. 1. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Практическое задание 4

Определите численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года. На начало года численность населения трудоспособного возраста составила 1 млн. человек; вступили в трудоспособный возраст – 30 тыс. человек; умерли из лиц



трудоспособного возраста – 5 тыс. человек; выбыли из трудоспособного возраста – 35 тыс. человек; прибыло из других районов – 350 тыс. человек; убыли в другие районы – 100 тыс. человек.

Практическое задание 5

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

- как безработные (Б);
 - экономически активное население в составе трудовых ресурсов (Эа);
 - экономически неактивное население в составе трудовых ресурсов (Эн);
 - экономически неактивное население, не входящее в состав трудовых ресурсов (Н).
- а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
- б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;
- в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалид II гр.) больше не может работать;
- г) уволенный рабочий в возрасте 49 лет, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски;
- д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
- е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
- ж) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря;
- з) работник, уволенный по собственному желанию и живущий на проценты по вкладам в банк;
- и) домашняя хозяйка, которая занимается только домом и семьей;
- к) подросток 16 лет, работающий в фермерском хозяйстве своих родителей;
- л) работник, находящийся в очередном отпуске;
- м) балерина, вышедшая на пенсию в возрасте 40 лет.

Практическое задание 6

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

Характеристика должностей государственной службы

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

Практическое задание 7

Анализ ситуации.

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

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

Руководителем министерства Иванову было обещано установить заработную плату не ниже, чем в прежней компании. Поэтому начальнику кадровой службы устно было передано распоряжение о том, чтобы при оформлении служебного контракта были отражены следующие моменты:

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

Через два месяца после оформления служебного контракта на Иванова в министерство пришли с проверкой из Департамента гражданской службы, кадров и наград



администрации Губернатора. Одно из серьезных замечаний – это оформление служебного контракта на Иванова в части классного чина.

Вопросы

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

Практическое задание 8

Анализ ситуации «Выбираем способы отбора и привлечения персонала»

Характеристика организации

Профиль деятельности: продовольственная розничная сеть.

Численность персонала: более 50 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 12 лет.

Общая ситуация

Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков. В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обуславливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80 %, что даже выше, чем в среднем по отрасли. Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителями среднего звена.

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

Практическое задание 9

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

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

Вопрос. Проведите оценку обоснованности критериев отбора кандидатов.

Критерии оценки профессионального уровня кандидатов
на замещение должности государственной гражданской службы
в Управлении государственного строительного надзора
Свердловской области⁵

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

Практическое задание 10

Анализ ситуации «Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего».

Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.

Вопросы

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

Практическое задание 11

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

В январе текущего года издано постановление Правительства N-ской области об аттестации государственных гражданских служащих, которая должна быть проведена до апреля этого же года. Руководитель кадровой службы министерства общего и профессионального образования N-ской области должен организовать подготовку и проведение аттестации служащих.

Вопросы



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

Практическое задание 12

Ситуация для анализа «Система управления обучением гражданских служащих».

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

Вопросы

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

Практическое задание 13

Ситуация для анализа.

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

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

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

Практическое задание 14

Анализ ситуации

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

Задание

1. Выбрать кандидата на увольнение в связи с сокращением штатной численности и аргументировать своё решение.
2. Составить план действий руководителя структурного подразделения по максимальному снижению конфликтности ситуации, связанной с увольнением сотрудника.



Список кандидатов на увольнение в связи с сокращением штатной
численности подразделения

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

Практическое задание 15

Расторжение служебного контракта с государственными гражданскими служащими.

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

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

Вопросы

1. Оценить кадровую ситуацию в органах государственной гражданской службы Свердловской области.
2. Перечислить основания расторжения служебного контракта и меры социальной поддержки увольняющихся сотрудников.

Практическое задание 16

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



Рисунок 1 – Удельный вес замещенных муниципальных должностей

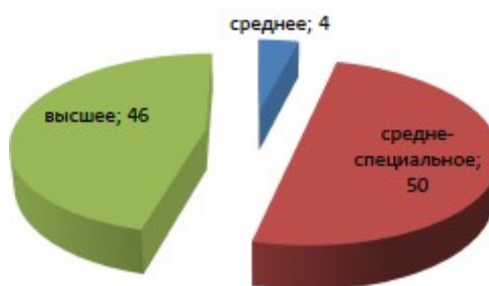


Рисунок 2 – Распределение муниципальных служащих по уровню образования

Таблица 1

Распределение муниципальных служащих по стажу работы
в органах местного самоуправления

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

Таблица 2



**Динамика численности муниципальных служащих
по возрастному признаку**

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

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

Вопросы

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

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

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции

УК-6 - способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни в части индикаторов достижения компетенции УК-6.2. (определяет задачи саморазвития и профессионального роста, распределяет их на долго-, средне- и краткосрочные периоды с обоснованием актуальности и определением необходимых ресурсов для их выполнения) и УК-6.3. (определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста)

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

1 Время – это...:

- 1 Неограниченный ресурс
- 2 Ограниченный ресурс
- 3 Не ресурс
- 4 Ресурс, ограниченный только возможностями его обладателя

2 Временные затраты на обязательные рутинные задачи, связанные с поддержанием жизнедеятельности...

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

3 Поглотители времени – это...

- 1 Занятия, поглощающие время других людей впустую



- 2 Занятия, поглощающие ваше время впустую
- 3 Занятия, поглощающие ваше время и дающие значимые результаты другим людям
- 4 Занятия, поглощающие время других людей впустую и дающие значимые результаты вам

4 При определении приоритетов с помощью матрицы Эйзенхауэра все задачи делятся на:

- 1 4 категории
- 2 3 категории
- 3 2 категории
- 4 5 категорий

5 Техника хронометража помогает:

- 1 выявить свои типовые стратегические цели
- 2 выявить свои типовые поглотители времени
- 3 определить критерии для формулирования цели
- 4 выявить свои тактические цели

6 Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно _____ от общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель

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

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

- 1 20%
- 2 30%
- 3 40%
- 4 50%

8 Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют _____ от общего числа задач, но имеют незначительную долю — примерно _____ в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить руководитель.

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

9 Последовательное применение принципа Парето используется в...

- 1 БВС- анализе
- 2 АБВ- анализе
- 3 SWOT- анализе
- 4 PEST - анализе

10 Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом _____ который предполагает реализацию пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени.

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

11 Эффективная организация собственного времени и времени сотрудников — это...



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

12 Какая карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры, которые он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется?

- 1 центристремительная
- 2 внутриорганизационная
- 3 специализированная
- 4 горизонтальная

13 Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?

- 1 Дж.Голланд
- 2 А.Маслоу
- 3 Ф.Тейлор
- 4 У.Оучи

14 _____ — это узнаваемый образ, который складывается в общественном представлении в отношении конкретного человека.

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

15 Индивидуальный план развития (ИПР) – это...

1 документ профессионального движения сотрудника, план его прогресса на ближайшие 1 – 3 года или 3 – 5 лет.

- 2 должностная инструкция
- 3 коллективный договор
- 4 трудовой договор

Определите правильную последовательность основных этапов процесса управления собственной эффективностью

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

17 Определите правильную последовательность основных этапов процесса управления собственной эффективностью:

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

18. Найдите соответствующее каждому термину определение:

Термин	Определение
1. Вертикальная карьера	1. Перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной



	роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре, расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени
2. Горизонтальная карьера	2. Движение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения
3. Центристремительная карьера	3. Подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

19. Найдите соответствующее каждому термину определение:

Термин	Определение
1. Властная карьера	1. Предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.
2. Квалификационная карьера	2. Связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.
3. Статусная карьера	3. Повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот
4. Монетарная карьера	4. Увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы

Перечень практических заданий для промежуточной аттестации (экзамен 6 семестр)

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

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

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

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

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

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



действия?

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

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

8. Ситуационная задача. Руководитель архитектурного бюро, планирует изменения в структуре организации. Сотрудникам была предоставлена возможность внести свои предложения по изменениям. В целом, коллектив до этого работал продуктивно, демонстрируя при этом гибкость в своей деятельности.

Задание. Предложите руководителю меры по сохранению производительности труда в условиях новой измененной организационной структуры.

9. Ситуационная задача. Вы являетесь руководителем небольшой компании уже на протяжении 10 лет. Коллектив работает эффективно, выполняя сложные задачи, и за последний год показывал высокие результаты. Все сотрудники – профессионалы своего дела и обладают необходимой квалификацией. Однако к Вам поступила информация о некоторых трудностях во взаимоотношениях в одной из групп коллектива.

Задание. Опишите Ваши действия, как руководителя, в данной группе. Предположите причины изменения характера взаимодействия в коллективе.

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

Задание. Предложите новому руководителю решения по оптимизации работы коллектива отдела.

11. Ситуационная задача. Вы являетесь руководителем небольшой компании уже на протяжении 10 лет. Коллектив работает эффективно, выполняя сложные задачи, и за последний год показывал высокие результаты. Все сотрудники – профессионалы своего дела и обладают необходимой квалификацией. Однако к Вам поступила информация о некоторых трудностях во взаимоотношениях в одной из групп коллектива.

Задание. Опишите Ваши действия, как руководителя, в данной группе. Предположите причины изменения характера взаимодействия в коллективе.

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

Руководитель отдела логистики – самый опытный сотрудник в компании, работает со дня основания. Пока у него нет полного доверия к предложениям нового генерального директора. К тому же он не согласен, что ситуация требует каких-то серьезных мер.



Компания чувствует себя на рынке уверенно, так зачем жертвовать стабильностью ради призрачных новых возможностей? Периодически он открыто вступает в конфронтацию с первым лицом компании.

В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого.

Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга. Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации.

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

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

Как помощнику выйти из этой ситуации?

15. Ситуационная задача. Какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации?

А. Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.

Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, Поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям.

16. Ситуационная задача. Описание участников:

1. ОАО Нижнетагильский металлургический комбинат (НТМК), чьим владельцем является Евразхолдинг (Москва)
2. Валентина Исаева – мэр города Нижний Тагил
3. ОАО НПК «Уралвагонзавод» (УВЗ)



4. Фонд «Чистый город»

Временные рамки: 2012 год.

Территория: город Нижний Тагил.

Цели участников:

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

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

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

Описание ситуации:

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

Несмотря на то, что оба предприятия являются градообразующими, УВЗ никогда серьезно не вмешивался в политику города, основной сферой его влияния традиционно являлся Дзержинский район, где проживает около 130 тысяч человек. НТМК же в основном поддерживал Ленинский и Тагилстроевский районы. В течение 19 лет пост мэра города занимал Николай Наумович Диденко, бывший член партии «Единая Россия», который пользовался активной поддержкой Э.Э.Росселя. За период своего руководства, ему удавалось поддерживать паритет между заводами, находить общий язык с региональными органами власти, что в целом благоприятно сказывалось на развитии города.

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

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

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

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

17. Ситуационная задача. Компания «Х» — крупное государственное предприятие. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие



персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых. Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего турпродукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радует о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков.

После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел Кейсы для анализа, новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже».

В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

18. Ситуационная задача. На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только



отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

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

19. Ситуационная задача. Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.

Вопрос: Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

20. Ситуационная задача

Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.

Вопрос: Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

21. Ситуационная задача. Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.

Вопросы:

1. Почему принятые меры не действуют?
2. Какие альтернативные методы управления и конкретные действия следует применить к нарушителям?

22. Ситуационная задача. Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

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

23. Ситуационная задача. Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:

1. Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность
2. Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу
3. Могут выполнить работу, но не хотят
4. Могут и хотят выполнить работу.



Вопрос:

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

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

Вопросы:

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

2) Ситуационная задача. Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

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

Вопросы:

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

26. Ситуационная задача. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома.

Вопросы:

1. Верно ли он поступает?
2. В чем заключается его ошибка?
3. Что следует делать, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем?

27. Ситуационная задача. Вы знаете – для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой профессионализм. Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться.

Вопросы:

1. Что Вы сделаете, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать?
2. Где можно найти резервы для повышения творческого потенциала?

28. Ситуационная задача. У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера.



Вопрос:

Как Вы поступите в данной ситуации?

29. Ситуационная задача. Денис, 30 лет, руководитель отдела обучения и развития (T&D manager) гостиничного предприятия пришел сюда на должность руководителя около 2 лет назад из иностранной компании, где проработал 5 лет бизнес - тренером. Директор по персоналу гостиницы заинтересовалась его опытом в компании с отлично отстроенной системой управления персоналом и существенным бюджетом и посулила ему занятость не только как тренера, но и руководителя всей функции T&D на предприятии.

После 2 лет упорного труда Денису удалось выстроить систему обучения для линейного персонала и менеджеров среднего звена – такова была цель, поставленная руководством. До развития пока «не доходили руки». Должность руководителя направления по обучению обрела уважение сотрудников – Дениса знали и учитывали его мнение. Неделю назад его вызвали к директору гостиницы, который поставил новую задачу: создать стратегический кадровый резерв и заняться развитием сотрудников.

Выйдя из кабинета директора, Денис был озадачен: как приступить к решению поставленной задачи?

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

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

Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции

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

Задание закрытого типа

Задание 1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы (уровень управления человеческими ресурсами) соответствующее определение (пример проведения политики в области УЧР), представленное в правой графе таблицы.

Уровни	Примеры
1. Глобальный уровень	А) стратегия карьерного роста, стратегия повышения квалификации и мастерства и т.д.
2. Уровень организации	Б) кадровая политика, стратегия сокращения



	издержек, маркетинговая стратегия и др.
3. Уровень подразделений предприятия	В) управление развитием работников, стратегия развития производства и др.
	Г) политика в сфере безопасности, экологии, международного права и т.д.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

Задание 2. Прочитайте текст и установите соответствие.

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

1) Власть	А) поведение руководителя, которое меняет отношение подчиненных к нему
2) Влияние	Б) способность вести за собой
3) Лидерство	В) способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих
	Г) общепринятые повторяющиеся социальные действия, которые становятся обычными

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

Задание 3. Прочитайте текст и установите соответствие.

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

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

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

Задание 4. Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в правильной последовательности основные этапы проектирования организационной структуры управления.

- 1) проектирование организационных структур;
- 2) анализ организационных структур;
- 3) оценка эффективности организационных структур.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--

Задание 5. Прочитайте текст и установите соответствие.



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

1) данную структуру отличает единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, простота управления. (один канал связи), оперативность в принятии решения, личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	А) дивизиональная структура управления
2) компания с данным типом управления более эффективно использует свои ресурсы, имеет улучшенную систему координации между отделами. У компании получается контролировать работу всех подразделений, отдельных сотрудников.	Б) линейная структура управления;
3) данная структура дает организации возможность легко адаптироваться к окружающей среде, а также быть высокоэффективной по каждой линии продукции в соединении с эффективностью каждого функционального подразделения. В ней используются сильные стороны других структур и компенсируются недостатки	В) линейно-функциональная структура управления
	Г) матричная структура управления

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

Задание 6. Прочитайте текст и установите соответствие.

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

1) увеличенное время прохождения информации; «келейность» при принятии решений; исполнители, кроме своих основных обязанностей, выполняют также «штабную» работу по учету и контролю	А) линейно-функциональная структура управления
2) возможность получения противоречивых указаний; сложность разделения взаимосвязанных функций; сложность контроля; недостаточная гибкость управления	Б) линейная структура управления;
3) сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей	В) функциональная структура управления
	Г) дивизиональная структура управления

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

Задание 7. Прочитайте текст и установите соответствие.

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

1) сложность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей	А) линейно-функциональная структура управления
2) рост управленческого аппарата; возможность появления конфликтов из-за централизованного распределения целей, ресурсов	Б) адаптивная структура управления;
3) уровни управления размыты; неопределенность целей и задач; сложность контроля	В) функциональная структура управления
	Г) дивизиональная структура управления

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.



1	2	3

Задание 8. Прочитайте текст и установите соответствие.

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

1) Новый способ построения организации, объединяющий работников вокруг каких-либо процессов	А) Сетевая структура
2) Структура, предполагающая передачу на аутсорсинг различных функций (производство, бухучет и т.д.)	Б) Горизонтальная структура
3) Сеть организаций или групп, объединяющихся для делового сотрудничества с помощью информационных технологий и средств телекоммуникаций	В) Гибридная структура
	Г) Виртуальная структура

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

Задание 9. Прочитайте текст и установите соответствие.

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

1) «В процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других»	А) Теория справедливости Дж.Адамса
2) «Мотивация ослабевает, если ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко»	Б) Теория ожидания В.Врума
3) «Существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы: факторы, удерживающие на работе, и факторы, мотивирующие к работе»	В) двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга
	Г) теория А.Маслоу

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

Задание 10. Прочитайте текст и установите соответствие.

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

1) Мотивация целями	А) Предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, прежде всего, социального характера
2) Мотивация участием в делах организации	Б) Пробуждение в сотруднике сознания того, что достижение целей принесет всему коллективу организации или подразделения определенные блага
3) Мотивация обогащением труда	В) Предоставление работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы
	Г) Выявление приоритетности, очередности и последовательности достижения целей

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.



1	2	3

Задания комбинированного типа

Задание 11. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 1

Кадровая стратегия организации определяется как совокупность ...

- А) Стратегических приоритетов в области работы на рынке труда
- Б) Стратегических целей по кадровому направлению
- В) Стратегических целей по кадровому направлению и подходов к их практической реализации

Задание 12. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 2

Основоположниками концепции УЧР выступили школы:

Кол-во правильных ответов - 2

- А) Бостонская
- Б) Российская
- В) Мичиганская
- Г) Гарвардская

Задание 13. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 2

Что делегировать нельзя?

- А) Разовые задачи, не требующие стратегического влияния
- Б) Подготовительные процессы
- В) Стратегическое планирование
- Г) Ключевые вопросы бизнеса

Задание 14. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 1

Какие подходы рассматриваются в современных концепциях лидерства?

- А) Ситуационный, харизматический
- Б) Личностный, поведенческий, ситуационный подход
- В) Личностно-деловой
- Г) Мичиганский, Гарвардский

Задание 15. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 1

Служба материально-технического снабжения производственной фирмы в организационной структуре управления имеет _____ полномочия.

- А) линейные
- Б) рекомендательные



- В) консультативные
- Г) функциональные

Задание 16. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 1

К разновидностям организационных структур управления не относятся:

- А) неформальные;
- Б) линейно-функциональные;
- В) дивизиональные;
- Г) матричные

Задание 17. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 1

Управление человеческими ресурсами как стратегическая функция должно быть нацелено скорее на _____, чем на их оперативное решение

Кол-во правильных ответов - 1

- А) выяснение проблем
- Б) предупреждение проблем
- В) анализ ситуации;
- Г) мониторинг рынка.

Задание 18. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 1

Разработка теории мотивации является достижением...

- А) школы человеческих отношений;
- Б) количественной школы управления;
- В) классической школы управления;
- Г) школы поведенческих наук.

Задание 19. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 1

Что такое лидерство?

- А) Управление;
- Б) Тип управленческого взаимодействия;
- В) Метод управления;
- Г) Способ воздействия на подчиненных.

Задание 20. Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

Кол-во правильных ответов – 1

Потребность человека, ставшая столь интенсивной, что заставляет его искать пути и способы ее удовлетворения – это... Кол-во правильных ответов - 1

- А) Мотив.
- Б) Желание.
- В) Нужда.

Г) Стремление.

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 21. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Определите тип организационной структуры. Каковы ее достоинства и недостатки?




Задание 22. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки

Выполнить диагностику организационной структуры предприятия по данным таблицы. Выбрать тип организационной структуры предприятия с помощью матрицы при таких условиях: минимальный размер прибыли – 2 млн. ден. ед., очень хорошо – 6 баллов, хорошо – 4 балла, удовлетворительно – 2 балла, достаточно – 0 баллов.

Исходные данные для диагностики организационной структуры предприятия:

Тип организационной структуры	Валовая выручка, тыс. ден. ед.	Производственные расходы, тыс. ден. ед.	Возможность увеличения продуктовой программы	Эффективное использование ресурсов	Возможность карьерного роста	Пригодность структуры
Коэффициент значимости			1,4	1,2	1,3	1,1
Существующая	5290	3930	уд.	дост.	дост.	уд.
Функциональная	8360	5620	уд.	хор.	хор.	дост.

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС <hr/>
		<i>Лист 132</i>

Линейная	8830	6940	дост.	хор.	уд.	уд.
Региональная	6250	4810	хор.	уд.	уд.	дост.
Матричная	6670	4500	дост.	хор.	хор.	хор.
Дивизиональная	8800	5720	уд.	уд.	хор.	дост.
Продуктовая	6610	4670	дост.	хор.	уд.	дост.

Задание 23. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления, используя следующие данные:

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

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

Задание 24. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Рассчитайте коэффициент звенности организационной структуры, используя следующие данные:

- количество звеньев существующей организационной структуры Пзв.ф – 26;
- оптимальное количество звеньев организационной структуры Пзв.о - 32

Задание 25. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Рассчитайте коэффициент концентрации функций, используя следующие данные:

- количество основных функций $F_{осн}$, под которыми понимаются функции, обусловленные ключевыми целями системы – 9;

- вспомогательными служат те, с помощью которых реализуются основные.

- количество фактически выполняемых функций F_f – 6.

Задание 26. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки

К какому типу кадровой политики относится данное описание: руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию. Характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой службы в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

Задание 27. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.



К какому типу кадровой политики относится данное описание: руководство организации имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

Задание 28. Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

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

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

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

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

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

Задание 29. Пользуясь таблицей «Бизнес-стратегия и требования к персоналу», приведённой ниже, самостоятельно определите тип бизнес-стратегии, требующий представленных в первой колонке характеристик персонала.

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

Таблица 1. Бизнес-стратегия и требования к персоналу

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



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

Задание 30. Екатерина трудилась в аналитическом отделе консалтинговой компании. Руководитель всегда был доволен ее работой. Екатерина внимательно относилась ко всем расчетам, по два раза проверяла все данные, предоставляемые начальнику. Так сложилось, что ее начальнику предложили возглавить консалтинговую компанию в другом регионе. На его место назначили Екатерину. В ее обязанности, помимо руководства коллективом, входила и проверка отчетов и расчетов сотрудников. Из-за своей скупуплезности Екатерина тщательно проверяла каждый отчет. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий аналитик Павел предложил ей делегировать проверку отчетов другим специалистам. А расчеты по новым проектам согласился взять на себя. Но Екатерина отказалась, считая, что если хочешь сделать это хорошо – сделай это сам. Через пару месяцев возник конфликт из-за того, что Екатерина из-за большой нагрузки не успела проверить важные расчеты, хотя Павел в очередной раз предложил ей свою помощь. В итоге один из контрактов оказался под угрозой срыва. Вопросы и задания:

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

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



Задание 31. Ваша компания закупила новую программу для передачи гостевых заявок в отделы. Чтобы сотрудники передавали заявку не по звонку на телефон, а заносили это в специальную программу (мобильное приложение), и тем самым мы могли отслеживать сроки выполнения заявок, контролировать выполнение и не пропускать ни одной просьбы гостя. Вы как руководитель видите, что сотрудники не хотят переходить на программу, и по привычке звонят друг другу по телефону, а заявки нигде не фиксируют. Вы видите пользу в этой программе.

Как вы будете мотивировать сотрудников к изменениям?

Задание 32. Заведующий отделом информации Иван Подгорный известен как строгий руководитель, всегда требующий выполнения правил и проводивший строгий контроль. Когда 2 года назад его назначили на эту должность, возникло много разногласий. За 6 месяцев его руководства было уволено 9 инженеров и техников, некоторые сотрудники были переведены на другую работу. Однако Подгорный смог воодушевить оставшихся своих работников участвовать в проведении весенних проектов, требовал подчинения и одобрения своим решениям.

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

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

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

Через месяц стало ясно, что дела в отделе с новым руководителем идут плохо. Несколько проектов не были исполнены к сроку, в других не был достигнут желаемый результат. Беседуя с работниками, директор узнал, что по их мнению Николай Демьянов действовал не так, как необходимо руководителю. Он не давал конкретных указаний для достижения цели. И персонал не имея конкретного плана работ считал, что Демьянов не способен руководить, даже если бы имел желание.

Вопросы:

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

Задание 33. Исходные данные. Иван Пермяков является Генеральным директором и владельцем компании «Компьютерный дом», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 43% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем



рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор.

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

Вопросы:

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

Задание 34. Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

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

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

Вопросы:

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.
3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Задание 35. На производственном предприятии «Банкрот» критическая ситуация — текучесть кадров. Новые сотрудники, приходящие на смену не очень новым, покидают организацию после 2–3 месяцев работы. Большая часть уволившихся недовольна нечестностью администрации, которая в «устном договоре» пообещала им хорошую заработную плату в случае больших продаж производимой продукции и сопутствующего коммерческого успеха.

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

Задание 36. Компания «Мелодии» была создана в 1991 году с целью предоставления



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

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

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

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

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

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

Вопросы:

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

Задание 37. В конструкторском бюро «Самоделкин» внутренняя дисгармония — все работают одинаково, но каждому кажется, что его заслуг намного больше, чем остальных вместе взятых. Настроение у конструкторов ниже плинтуса, а внутренняя неприязнь проявляется с каждым днем все четче. Что вы посоветуете руководству? Какие стимулы, кроме финансовых, в этом случае наиболее актуальны?

Задание 38. В управленческой команде компании сложилась непростая коммуникация. Новый генеральный директор недавно в компании и видит, что старые способы работы уже неэффективны. Он пытается побудить команду посмотреть на ситуацию по-другому. Однако делает это в силу темперамента иногда излишне



директивно, эмоционально.

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

В процессе совещаний и встреч тет-а-тет периодически возникают споры, руководители излишне эмоционально обсуждают рабочие вопросы. В связи с этим часто разговор приобретает неконструктивный характер, коллеги переходят на личности, не всегда уважительно отзываются друг о друге, не слышат и не слушают доводы каждого.

Некоторые члены управленческой команды поддерживают руководителя отдела логистики, и делают это иногда излишне рьяно. Остальные заняли выжидательную позицию и стараются пока не высказывать свою точку зрения. В целом у всей команды есть явная сложность в том, чтобы конструктивно вести обсуждения и принимать общие решения. Директор по персоналу видит необходимость помочь руководителям научиться договариваться, слушать и слышать друг друга. Он поставил вам задачу – предложить решение наиболее оптимальное в данной ситуации.

Задание 39. Рассчитайте коэффициент эффективности организационной структуры управления, используя следующие данные:

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

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

Задание 40. Характеристика организации: Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала – около 100 человек.

Срок работы на российском рынке – 8 лет.

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

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

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

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



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

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

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

Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

7.4. Содержание занятий семинарского типа

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

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

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

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

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

Практические занятия предполагают предварительную подготовку студентов по плану практического занятия. Готовясь к практическому занятию, студент должен ознакомиться с материалом соответствующей лекции, учебной литературы, которые по своему содержанию представляют теоретическую базу курса. Важной задачей для студентов является проработка всех вопросов не только на основе учебной литературы, но и дополнительных источников.

Тематика практических занятий

Раздел 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Практическое занятие 1

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

Тема и содержание занятия: Основные концепции управления человеческими ресурсами

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

Содержание: Эволюция концепций управления человеческими ресурсами.



Особенности управления человеческими ресурсами. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

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

Продолжительность занятия – 6 часов / 2 часа

Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).

1. Назовите основные принципы управления человеческими ресурсами.
2. Что подразумевается под управлением человеческими ресурсами?
3. Какова схема управления человеческими ресурсами?
4. Какова история развития теории управления человеческими ресурсами?
5. Каковы особенности управления человеческими ресурсами в сравнении с управлением кадров?

5. Охарактеризуйте основные этапы развития теории управления человеческими ресурсами.

6. Назовите основные характеристики управления человеческими ресурсами.

7. Каковы основные цели управления человеческими ресурсами?

8. Какие различают варианты управления человеческими ресурсами?

9. Дайте характеристику циклам управления человеческими ресурсами.

19. Каковы основные цели УЧР?

Выступления студентов с докладами и презентациями на темы:

- Макс Вебер;

- Ф.У. Тейлор;

- Р. Олдс;

- "Хотторнский эффект».

После выступлений студентов с докладами возможны групповые мини- дискуссии.

Практическое занятие 2

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

Тема и содержание занятия: Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами

Цель занятия: закрепление теоретические знаний о стратегическом управлении человеческими ресурсами

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

Практические навыки: навыки закрепления знаний о стратегическом управлении человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа / 2 часа

Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).

1. Что вы понимаете под стратегическим управлением человеческими ресурсами?
2. Назовите четыре цели, которые преследует стратегическое управление человеческими ресурсами.

3. Какими причинами обусловлено преодоление внутренней несогласованности в управлении человеческими ресурсами?

4. Какие препятствия могут встретиться на пути стратегического управления человеческими ресурсами?

5. Что необходимо предпринять для преодоления препятствий в управлении человеческими ресурсами?



6. В чем отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом организации?
7. Охарактеризуйте стадии и виды стратегий развития организации
8. Охарактеризуйте известные концепции стратегии управления человеческими ресурсами.
3. Каковы основные черты стратегии управления человеческими ресурсами? Подтвердите ответ примерами.
4. В чем заключаются понятие, принципы и этапы процесса стратегического управления?
5. Охарактеризуйте этапы процесса стратегического управления человеческими ресурсами
6. Что является субъектом, а что объектом стратегического управления человеческими ресурсами?
7. По каким направлениям реализуется стратегия управления человеческими ресурсами?
 1. Дайте определение «компетенции» различных авторов.
 2. Охарактеризуйте подходы к понятию «компетенции»
 3. Какие виды компетенций Вам известны. Охарактеризуйте их.
 4. Охарактеризуйте основные элементы профессиональных компетенций.
 5. Кто является основоположником понятия компетенции?
 6. Дайте определения компетенции, предложенные следующими авторами: Parry, Mirabile, Spencer & Spencer, Keen. Что является общим в этих определениях, а что - различается?
 7. Чем компетенция отличается от любого другого критерия оценки?
 8. Объясните разницу между компетенциями и компетентностью.
 10. Что такое индикаторы поведения?
 11. Что такое кластеры компетенций? Приведите примеры.
 12. Перечислите корпоративные компетенции известной Вам компании.
 13. Почему, на ваш взгляд, именно такие компетенции необходимы организации?
 14. Какие управленческие компетенции необходимы топ-менеджерам и линейным менеджерам современной организации?
 15. Для чего необходима модель компетенций в организации? Какие основные требования предъявляются к модели компетенций?
 17. Назовите связь модели компетенций с другими моделями управления персоналом.
 18. Чем корпоративные компетенции отличаются от лозунгов, декларируемых в кодексах корпоративного поведения? Поясните ответ.
 19. Для чего возникла необходимость измерения и классификации компетенции?
 20. Перечислите основные параметры классификации шкал.
 21. Приведите наиболее типичные и часто встречающиеся параметры распределения компетенций по уровням.
 22. В чем особенность описания шкал компетенций, содержащих в своем составе более 7 уровней?
 23. Определите цели использования модели компетенций в организации
 24. Как можно проинформировать работников о процессе разработки модели компетенций?
 25. Составьте план и выберите технологии сбора информации для разработки компетенций.
 26. Какие финансовые и временные затраты следует учитывать при разработке и



внедрении модели компетенций?

27. Кого бы вы включили в команду разработчиков модели компетенций?

28. Какие источники сбора и анализа информации вы будете использовать для разработки компетенций?

29. В какой области управления персоналом вы хотели бы применить модель компетенций в первую очередь? Почему?

Case- study

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

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

Международная корпорация «NNN» – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Корпорация «NNN» – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию.

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

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

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

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

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



—сквозной характер.

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

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

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь —корпоративной семьи. В корпорации действует центр по оценке компетенций и развитию карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система —двойной лестницы, или —двух направлений в карьере. В зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника, карьерное продвижение возможно либо по административной линии, либо по линии научно-инженерной. Система оплаты и поощрения труда привязана к оценкам результативности сотрудников.

Таблица 1.

Сравнительный анализ кадровой и корпоративной стратегии
по управлению человеческими ресурсами

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



инновациями		
Управление изменениями		

Таблица 2.

Сравнительный анализ кадровой и корпоративной стратегии по этапам жизненного цикла компании

Параметры жизненного цикла	Политика управления человеческими ресурсами	
	Кадровая стратегия	Корпоративная стратегия
Предпринимательский этап		
Динамичный рост		
Расцвет		
Зрелость		
Стагнация		
Реструктуризация		
Слияния и поглощения		
Ликвидация		

Таблица 3.

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

Параметры жизненного цикла	Внутренние и внешние риски реализации стратегии			
	Кадровая стратегия		Корпоративная стратегия	
	Внешние	Внутренние	Внешние	Внутренние
Предпринимательский этап				
Динамичный рост				
Расцвет				
Зрелость				
Стагнация				
Реструктуризация				
Слияния и поглощения				
Ликвидация				

ВОПРОСЫ К КЕЙСУ:

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

РОЛЕВАЯ ИГРА.

Аудитория разбивается на восемь групп, по две группы на одну роль. Каждая группа изучает кейс (см. ниже восемь кейсов) и предлагает свое решение проблемы в



соответствие с выбранной ролью, оценивая текущую и моделируя будущую ситуации. После этого группы объединяются в две разные компании, обмениваются между собой результатами работы, и вырабатывают свою единую стратегию по управлению персоналом, заполняя таблицу 4. По окончании работы сравниваются результаты работы двух компаний.

Деловая игра на освоение понятийного аппарата в области компетенций

1 часть. Студент в течение 1-2 минут презентует 2-3 элемента профессиональных компетенций, которые присущи ему в настоящее время и оценивает степень выраженности данного элемента.

2 часть.

1. Сформировать группы по 2-4 человека.
2. Каждой группе сформулировать компетенцию и распределить индикаторы поведения по уровням, взяв за основу любой критерий шкалирования и произвольное количество уровней. (два уровня, три уровня, четыре уровня, пять уровней).
3. Каждая подгруппа презентует свою работу.
4. Желательно формулировать компетенции, актуальные для персонала государственных и муниципальных органов
5. Преподаватель подводит итоги и выставляет баллы.

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

Описание этапов проведения деловой игры:

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

Раздел 2. Формирование человеческих ресурсов

Практическое занятие 3

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступления с докладами, деловая игра, ролевая игра, решение ситуационных задач, решение тестовых заданий, решение case-study

Тема и содержание занятия: Технологии пребординга и онбординга и формирование эффективной команды

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

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



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

Продолжительность занятия – 6 часов / 2 часа

Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).

1. Что представляет собой персонал в системе государственного и муниципального управления?
2. Какие категории человеческих ресурсов представлены в системе государственного и муниципального управления?
3. Охарактеризуйте наиболее типичную организационную структуру кадровых служб в системе государственного и муниципального управления
4. Что учитывается при расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы?
5. Какие современные задачи стоят перед кадровыми службами в системе государственного и муниципального управления?
6. Какие разделы должны содержать правила внутреннего трудового распорядка?
7. Какие разделы включаются в положение о подразделениях и должностные инструкции?
8. На чем основывается деятельность кадровых служб?
9. Охарактеризуйте все профессиональные стандарты, регламентирующие требования к человеческим ресурсам в системе государственного и муниципального управления?
10. Охарактеризуйте основные требования к уровням квалификации персонала в системе государственного и муниципального управления в соответствии с профессиональными стандартами?
11. Что входит в компетенцию менеджера по обучению персонала в системе государственного и муниципального управления?
12. Что входит в компетенцию менеджера по найму в системе государственного и муниципального управления и?
13. Что должны знать работники службы управления человеческими ресурсами?
14. Дайте характеристику ролевой структуры коллектива.
15. Что такое профессиональная ориентация, ее основные цели и задачи?
16. Раскройте сущность и основные этапы трудовой адаптации персонал?
17. Приведите классификацию видов трудовой адаптации?
18. Назовите цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала?
19. Что понимается под адаптацией персонала?
20. Дайте характеристику основным видам адаптации.
21. Какие условия оказывают положительное влияние на адаптацию?
22. Какова роль наставничества в организации адаптации?
23. Перечислите известные Вам зарубежные технологии адаптации персонала.
24. С помощью каких инструментов можно оценить эффективность процедуры адаптации?
25. Охарактеризуйте типологию российских компаний по отношению к адаптации.

Выступления студентов с докладами и презентациями на следующие темы:

- Современные роли служб управления человеческими ресурсами;
- Профессиональные стандарты, регламентирующие требования к человеческим ресурсам в системе государственного и муниципального управления;
- Роль профессиональных стандартов в деятельности кадровых служб в системе



государственного и муниципального управления.

Деловая игра «Подбор и отбор персонала»

Описание деловой игры

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

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

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

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

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

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

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

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.
2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.
3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).
4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).
5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное



лицо - претендента на должность.

6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей.

8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.

9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.

10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.

11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.

12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

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

Методические указания

Для проведения деловой игры участникам необходимо воспользоваться материалами лекций и учебника: [Еремин В. И.](#) Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445081>

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

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

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

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

4. Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать



сведения о названии должности, иногда - об окладе, о социальных льготах, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

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

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

Таблица 5.1

ЛИЧНОСТНАЯ СПЕЦИФИКАЦИЯ

Перечень требований к работнику	Должность	Требуемые качества		
		основные	желаемые	противопоказания
1. Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)				
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)				
3. Интеллект (ум, сообразительность, память, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли)				
4. Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные)				
5. Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере)				
6. Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)				
7. Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)				

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

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

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

10. При подготовке к проведению собеседования надо тщательно продумать вопрос



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

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

- 1) установление контакта с претендентом для создания доверительных, откровенных отношений;
- 2) подготовка содержания собеседования, т.е. тех вопросов, которые должны быть заданы претенденту;
- 3) управление процессом собеседования (представителем организации).

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

- 1) оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности;
- 2) выяснить мотивацию претендента, т.е. почему он желает работать именно в данной организации;
- 3) выяснить, управляет ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он уживчив, коммуникабелен с другими людьми.

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

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

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

Личные данные

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

Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?

обычная средняя школа

специальная школа

Укажите специализацию

ПТУ / Техникум

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



Название вуза	Факультет	Специальность ь	Год окончания или курс на данный момент

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

Сведения о работе

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

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

2. Назовите основную причину, по которой Вы работаете / работали:

Деньги Для интеллектуального развития

Для получения опыта Карьера

Другое _____

3. Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

Финансы Продажи

Маркетинг Кадры

Консалтинг Производство

Научные исследования Реклама

Еще не определился/Не имеет значения

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

Российская фирма с небольшим штатом

Крупное российское предприятие с большим штатом

Совместное предприятие с небольшим штатом

Совместное предприятие с большим штатом

Иностранная фирма с большим штатом

Не имеет значения

5. Ожидаемая величина заработной платы

6. Почему вы отдали предпочтение именно этой организации?

Хорошая зарплата

Имидж

Рекомендации друзей

Высокое качество продукции/услуг

Привлекательная область деятельности

Другое _____

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

Самостоятельно

При помощи родственников

Через службы занятости

При помощи друзей

Через объявление



На Дне карьеры

Другое _____

8. Подпись, дата

Рис. 5.1. Анкета кандидата на вакантную должность

Организация Должность

Фамилия

Имя.....

Отчество

Год рождения.....

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

Адрес

Место работы

Должность.....

Специализация

Образование..... Учебное заведение

Специальность по образованию

Иностранный язык - степень владения.....

Телефоны: служ.....дом.....

Дополнительные сведения

Ф.И.О. Дата Подпись

Рис. 5.2. Образец карточки, используемой при телефонном отборе

Кому _____

Адрес _____

Приглашение на собеседование по вопросу найма кандидата на вакантную должность

Уважаемый _____!

(имя, отчество)

Большое спасибо за Ваш отклик на наше предложение!

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

Собеседование будет проходить по адресу: _____

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

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

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

Дата

тел. _____ Искренне Ваш _____

Ф.И.О., должность

Рис. 5.3. Пример приглашения

Таблица 5.2

СИСТЕМА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПРЕТЕНДЕНТОВ (СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА)

Оцениваемое качество	1	2	3	4	5	6
----------------------	---	---	---	---	---	---



		Анализ анкетных данных	Проверка отзывов и рекомендаций	Квалификаци онное тестирование	Психологичес кое тестирование	Собеседов ание	Оценочные деловые игры
1.	Интеллект				++	+	++
2.	Эрудиция	+		++			+
3.	Профессиональные знания, навыки	+	+	++			+
4.	Организаторские способности, навыки	+	+	+			++
5.	Коммуникационные способности, навыки				+	++	++
6.	Личностные особенности (психологический портрет)		+		++	++	+
7.	Здоровье и работоспособность	+	+			+	+
8.	Внешний вид и манеры					++	
9.	Мотивация					++	

+ - рекомендуемый метод;

++ - наиболее эффективное использование метода.

Таблица 5.3

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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



Ролевая игра «Проведение интервью»

Цель игры – исходя из особенностей системы государственного и муниципального управления, подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения конкретной вакантной должности путем проведения собеседования.

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

Исходя из этого формируются группы или пары участников ролевой игры.

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

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

По окончании выступления – групповая дискуссия.

Выступление с эссе и докладами

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

Ситуационная задача 1

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

Ситуационная задача 2

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

Case-study 1 «Ценностные ориентации при выборе работы»

Описание ситуации

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

Постановка задачи

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

Таблица 5.4

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ	
Ценностные ориентации	Ранг
1 Хорошо зарабатывать	
2 Получать отпуск в удобное время	
3 Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	



4 Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5 Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6 Повышать свое профессиональное мастерство	
7 Наиболее полно использовать способности и умения	
8 Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
9 Активно участвовать в управлении производством	
10 Иметь надежное рабочее место	
11 Власть и влияние (право принимать решения)	
12 Продвижение по службе	
13 Соответствие интересов на работе и вне ее	
14 Общение с интересными, эрудированными коллегами	
15 Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
16 Иметь хорошее обеспечение в старости	

Case-study 2 «Составление резюме»

Описание ситуации и постановка задачи

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

Необходимо составить резюме.

Методические указания

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

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

Ситуационные задачи по онбордингу

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

Ситуационная задача 2. Анализ типичных ошибок органов государственного и муниципального при организации системы адаптации.

По окончании заданий предусмотрены групповые дискуссии.

Ситуационная задача 3 "Проблема поколений"



Ситуация: Иван Васильевич молодой специалист (ему всего 26) на крупном промышленном предприятии. Он пришел на предприятие обычным менеджером, но проявил себя как высококвалифицированный специалист со способностью к стратегическому мышлению и организаторскими задатками. И через некоторое время его повысили до руководителя. В его подчинении оказались люди в возрасте 45 – 65 лет, которые проработали на этом предприятии не один десяток лет. Это мужчины старой закалки, инженеры, трудяги.

Поскольку наш Иван амбициозный молодой человек, его показатели стабильно растут. Но проблема в том, его не воспринимают как руководителя в силу его юного возраста. В результате Иван начинает злиться и дерзить, а сотрудники воспринимают это еще хуже и напряжение в отделе возрастает. А Иван не понимает, почему его не хотят слушать и выполнять его распоряжения. И вот с одной стороны Иван, который быстро принимает управленческие решения, использует современные методы в работе, показывает рост производительности, и совершенно не терпит нерасторопности. С другой стороны сотрудники отдела, неспособные настолько оперативно выполнять эти решения, но которые проработали на предприятии не один год, знают свое дело и требуют к себе более уважительного отношения.

Вопрос: Что делать генеральному директору в данной ситуации? Либо убирать Ивана, потому что ситуация в отделе начинает накаляться, но он может реально привести предприятие на другой уровень. Либо менять что-то в коллективе, но тогда можно потерять специалистов, которые проработали много лет. Что должен сделать генеральный директор, чтобы не потерять ценные кадры и, чтобы работа в отделе стала слаженной и командной?

Ситуационная задача 4 «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?

Выступления студентов с докладами и эссе на тему: Обзор современных зарубежных методик адаптации:

- Secondment,
- Buddying,
- E-learning и (дистанционное обучение);
- blended learning (смешанное обучение);
- Job Shadowing.

Практическое занятие 4

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

Тема и содержание занятия: Система мотивации и вознаграждения персонала

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о мотивации и стимулировании труда работников

Содержание: Мотивация и оплата труда персонала: основные формы и виды, государственное регулирование; стимулирование трудовой деятельности: понятие и сущность

Практические навыки: навыки закрепления знаний об оплате и стимулировании труда работников

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).

1. Перечислите основные мотивы человеческой деятельности.
2. В чем состоит концепция стимулирования?
3. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивационные модели.
4. Объясните сущность модели мотивации поведения человека в пирамиде Маслоу.
5. Какую роль а мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
6. В чем отличие теории Макклеланда от теорий Маслоу и Альдерфера?
7. В чем особенности теории ожиданий В.Врума?
8. Какие выводы можно сделать из теории справедливости Адамса для использования в практике управления?
9. Портер и Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики управления?
10. Опишите неэкономические способы мотивации.
11. Назовите формы и системы заработной платы в РФ. Ответ проиллюстрируйте характерными примерами.
12. Назовите известные Вам современные системы заработной платы за рубежом.
13. Проанализировать последствия, к которым может привести увеличение доли работников в собственности компании.
14. Сущность заработной платы как социально - экономической категории рыночной экономики.
15. Элементы затрат работодателя на рабочую силу.
16. Структура заработной платы и факторы её формирующие.
17. Номинальная и реальная заработная плата.
18. Функции заработной платы, принципы и основные элементы ее организации.



19. Какова связь между выбором работником формы оплаты его труда с его способностями?

20. Виды, требования, источники и механизмы индексации.

21. Модели современной организации заработной платы.

22. Сущность, назначение и основные элементы тарифной системы.

Выступление студентов с докладами и презентациями на следующие темы:

1. Современная система прямой материальной мотивации.

2. Современная система косвенной материальной мотивации.

3. Современная система нематериальной мотивации.

Просмотр видеоматериалов по мотивации персонала («Методы мотивации персонала: современный взгляд», «Мотивация – это обман» и др.), после которых предполагаются групповые мини- дискуссии

Кейс 1

В этом задании необходимо продемонстрировать умение студентов мотивировать подчиненных.

Задание: Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

1 шаг. Дать студентам возможность сформулировать в форме прямой речи обращение к подчиненным.

2 шаг. Предложить студентам три варианта ответов руководителей. Они должны выбрать наиболее эффективный и объяснить, почему.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества. Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный



рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

Кейс 2

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

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

Вопросы для обсуждения:

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

Кейс 3

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

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

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



более того. Все попытки привлечь его к разработке и выполнению новых идей и задач, которые не входят в должностные обязанности, терпят неудачу.

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

Вопросы:

1. К какому типу личности вы можете отнести каждого сотрудника?
2. Разработайте систему мотивации для каждого работника вашего отдела.

Раздел 3. Использование человеческих ресурсов

Практическое занятие 5

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами, групповые дискуссии, ролевая игра

Тема и содержание занятия: Деловая оценка персонала

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о деловой оценке человеческих ресурсов

Содержание: Цели оценки человеческих ресурсов. Факторы, влияющие на оценку человеческих ресурсов. Основные задачи, стоящие перед оценкой человеческих ресурсов. Оценка персонала по подходу Бизюковой. Учет затрат на содержание персонала.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о деловой оценке человеческих ресурсов

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).

1. Что представляет собой оценка человеческих ресурсов в организации?
2. Охарактеризуйте три ключевые функции оценки человеческих ресурсов
3. Охарактеризуйте факторы, которые необходимо учитывать при проведении оценки человеческих ресурсов
4. В чем состоит основная задача оценки человеческих ресурсов?
5. Каким основным требованиям должна соответствовать информация о человеческих ресурсах?
6. Какие элементы входят в оценку человеческих ресурсов? Охарактеризуйте их
7. На какие группы классифицируются затраты на содержание человеческих ресурсов в организации?
8. Как исчисляются общие затраты на содержание человеческих ресурсов предприятия?

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Современный инструментальный оценки персонала - ключевые показатели эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators).
2. Современные методы оценки руководителей.
3. Использование результатов оценки для развития персонала в компании.
4. Оценка эффективности работы персонала
5. Оценка персонала в организации как научная проблема
6. Документы, регламентирующие оценку персонала на предприятии



7. Деловая оценка персонала
8. Оценка «360 градусов».
9. Ассесмент- Центр: состояние и перспективы развития в России
10. Российский стандарт «Центр Оценки»
11. Российская Федерация Оценки персонала
12. В чем заключается организация работы по аттестации персонала? Назовите основные этапы данной работы.
13. Какие виды оценки персонала Вам известны? Дайте характеристику их достоинствам и недостаткам.
14. В чем специфика проведения оценки руководящего состава? Какие методы оценки применяется к данной категории персонала?
15. Какие методы применяются для оценки соответствия персонала требованиям корпоративной культуры?
16. Что представляет собой Ассесмент- Центр?
17. Какие оценочные процедуры используются в Ассесмент- Центре ?
18. Каковы основные достоинства и преимущества Ассесмент- Центра перед другими методами оценки работы персонала?
19. Перечислите факторы, влияющие на эффективность работы персонала. как со стороны самого персонала, так и со стороны организации.
20. Кто несет ответственность за проведение оценки?
21. Каковы критерии, используемые при оценке работы персонала?
22. Какие подходы к валидации критериев оценки Вам известны?
23. Каков основной недостаток метода парного сравнения?

Групповые дискуссии на темы:

1. Место оценки рабочих результатов работников в системе управления человеческими ресурсами.
2. Подходы к разработке системы оценки человеческих ресурсов.
3. Специфика оценки индивидуальных особенностей работников
4. Валидность критериев оценки.
5. Методы оценки эффективности работы персонала.
6. Управление по целям как метод оценки человеческих ресурсов.
7. Ошибки оценивания и их преодоление
8. Сопrotивление проведению оценки человеческих ресурсов и пути его преодоления.

Ролевая игра. Апробация тестовых методик в группе

1. **МЕТОДИКА Д. КЕЙРСИ** для определения социального типа личности (на базе теории MBTI).

МЕТОДИКА Д. КЕЙРСИ

для определения социального типа личности

Методика предназначена для определения особенностей темперамента, которые проявляются как типичные свойства человека.

Инструкция к оформлению ответов на опросник.

Вам предлагается два документа для работы: опросник и регистрационный бланк.

Опросник вы будете читать, а в регистрационном бланке будете оформлять свой ответ.

Опросник включает в себя 70 пронумерованных незаконченных предложений. Каждое предложение имеет два варианта продолжения, обозначенных буквами *a* и *б*.

Внимательно прочтите первое предложение и варианты его продолжения.

Выберете тот вариант предложения, который более всего отражает вашу позицию,



убеждение. Найдите в регистрационном бланке порядковый номер этого предложения (номер 1).

Поставьте знак «+» («плюс») в клетке с буквенным обозначением, которое отражает выбранный вами вариант продолжения предложения.

Переходите быстро, подолгу не задумываясь над ответом, не пропуская предложений.

ОПРОСНИК

1. В компании (на вечеринке) вы:

- а) общаетесь со многими, включая незнакомцев;
- б) общаетесь с немногими – вашими знакомыми.

2. Вы человек скорее:

- а) реалистичный, чем склонный теоретизировать;
- б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.

3. Как по-вашему, что хуже:

- а) «витать в облаках»;
- б) придерживаться проторенной дорожки.

4. Вы более подвержены влиянию:

- а) принципов, законов;
- б) эмоций, чувств.

5. Вы более склонны:

- а) убеждать;
- б) затрагивать чувства.

6. Вы предпочитаете работать:

- а) выполняя все точно в срок;
- б) не связывая себя определенными сроками.

7. Вы склонны делать выбор:

- а) довольно осторожно;
- б) внезапно, импульсивно.

8. В компании (на вечеринке) вы:

- а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
- б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.

9. Вас более привлекают:

- а) здравомыслящие люди;
- б) люди с богатым воображением.

10. Вам интереснее:

- а) то, что происходит в действительности;
- б) те события, которые могут произойти.

11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете:

- а) требования закона, чем обстоятельства;
- б) обстоятельства, чем требования закона.

12. Обращаясь к другим, вы склонны:

- а) соблюдать формальности, этикет;
- б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.

13. Вы человек скорее:

- а) точный, пунктуальный;
- б) неторопливый, медлительный.

14. Вас больше беспокоит необходимость:

- а) оставлять дела незаконченными;
- б) непременно доводить дело до конца.



15. В кругу знакомых вы, как правило:

- а) в курсе происходящих там событий;
- б) узнаете о новостях с опозданием.

16. Повседневные дела вам нравится делать:

- а) общепринятым способом;
- б) своим оригинальным способом.

17. Предпочитаете таких писателей, которые:

- а) выражаются буквально, напрямую;
- б) пользуются аналогиями, иносказаниями.

18. Что вас больше привлекает:

- а) стройность мысли;
- б) гармония человеческих отношений.

19. Вы чувствуете себя увереннее:

- а) в логических умозаключениях;
- б) в практических оценках ситуаций.

20. Вы предпочитаете когда дела:

- а) решены и устроены;
- б) не решены и пока не улажены.

21. Как по-вашему, вы человек скорее:

- а) серьезный, определенный;
- б) беззаботный, беспечный.

22. При телефонных разговорах вы:

- а) заранее не продумываете, что нужно сказать;
- б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано.

23. Как вы считаете, факты:

- а) важны сами по себе;
- б) есть проявления общих закономерностей.

24. Фразеры, мечтатели обычно:

- а) раздражают вас;
- б) довольно симпатичны вам.

25. Вы чаще действуете как человек:

- а) хладнокровный;
- б) вспыльчивый, горячий.

26. Как по-вашему хуже быть:

- а) несправедливым;
- б) беспощадным.

27. Обычно вы предпочитаете действовать:

- а) тщательно, оценив все возможности;
- б) полагаясь на волю случая.

28. Вам приятнее:

- а) покупать что-либо;
- б) иметь возможность купить.

29. В компании вы, как правило:

- а) первым заводите беседу;
- б) ждете, когда с вами заговорят.

30. Здравый смысл:

- а) редко ошибается;
- б) часто попадает впросак.

31. Детям часто не хватает:



а) практичности;

б) воображения.

32. В принятии решений вы руководствуетесь скорее:

а) принятыми нормами;

б) своими чувствами, ощущениями.

33. Вы человек скорее:

а) твердый, чем мягкий;

б) мягкий, чем твердый.

34. Что, по-вашему, больше впечатляет:

а) умение методично организовывать;

б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.

35. Вы больше всего цените:

а) определенность, законченность;

б) открытость, многовариантность.

36. Новые и нестандартные отношения с людьми:

а) стимулируют, придают вам энергии;

б) утомляют вас.

37. Вы чаще действуете как:

а) человек практического склада;

б) человек оригинальный, необычный.

38. Вы более склонны:

а) находить пользу в отношениях с людьми;

б) понимать мысли и чувства других.

39. Что приносит вам больше удовольствия:

а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса.

б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.

40. Вы руководствуетесь более:

а) рассудком;

б) велениями сердца.

41. Вам удобнее выполнять работу:

а) по предварительной договоренности;

б) которая подвернулась случайно.

42. Вы обычно полагаетесь:

а) на организованность, порядок;

б) случайность, неожиданность.

43. Вы предпочитаете иметь:

а) много друзей на непродолжительный срок;

б) несколько старых друзей.

44. Вы руководствуетесь в большей степени:

а) фактами, обстоятельствами;

б) общими положениями, принципами.

45. Вас больше интересует:

а) производство и сбыт продукции;

б) проектирование и исследования.

46. Что вы скорее сочтете за комплимент:

а) «Вот очень логичный человек»;

б) «Вот тонко чувствующий человек».

47. Вы более цените в себе:

а) невозмутимость;



б) увлеченность.

48. Вы предпочитаете высказывать:

- а) окончательные и определенные утверждения;
- б) предварительные и неопределенные утверждения.

49. Вы лучше чувствуете себя:

- а) после принятия решения;
- б) до принятия решения.

50. Общаясь с незнакомым, вы:

- а) легко завязываете продолжительные беседы;
- б) не всегда находите общие темы в беседе.

51. Вы больше доверяете:

- а) своему опыту;
- б) своим предчувствиям.

52. Вы чувствуете себя человеком:

- а) более практичным, чем изобретательным;
- б) более изобретательным, чем практичным.

53. Кто заслуживает больше одобрения:

- а) рассудительный, здравомыслящий человек;
- б) человек, сильно переживающий.

54. Вы более склонны:

- а) быть прямым и беспристрастным;
- б) сочувствовать людям.

55. Что, по-вашему, предпочтительней:

- а) удостовериться, сто все подготовлено и улажено;
- б) предоставить событиям идти своим чередом.

56. Отношения между людьми должны строиться:

- а) на предварительной договоренности;
- б) в зависимости от обстоятельств.

57. Когда звонит телефон, вы:

- а) торопитесь подойти первым;
- б) надеетесь, что подойдет кто-то другой.

58. Что вы цените в себе больше:

- а) развитое чувство реальности;
- б) пылкое воображение.

59. Вы больше придаете значение:

- а) тому, что сказано;
- б) тому, как сказано.

60. Что выглядит большим заблуждением:

- а) излишняя пылкость, горячность;
- б) чрезмерная объективность;

61. Вы в основном считаете себя:

- а) трезвым и практичным;
- б) сердечным и отзывчивым.

62. Какие ситуации привлекают вас больше:

- а) регламентированные и упорядоченные;
- б) неупорядоченные и нерегламентированные.

63. Вы человек скорее:

- а) педантичный, чем капризный;
- б) капризный, чем педантичный.



64. Вы чаще склонны:

- а) быть открытым, доступным людям;
- б) быть сдержанным, скрытным.

65. В литературных произведениях вы предпочитаете:

- а) буквальность, конкретность;
- б) образность, переносный смысл.

66. Что для вас труднее:

- а) находить общий язык с другими;
- б) использовать других в своих интересах.

67. Чего бы вы себе больше пожелали:

- а) ясности размышлений;
- б) умения сочувствовать.

68. Что хуже:

- а) быть неразборчивым, неприхотливым;
- б) быть излишне привередливым.

69. Вы предпочитаете:

- а) запланированные события;
- б) незапланированные события.

70. Вы склонны поступать скорее:

- а) обдуманно, чем импульсивно;
- б) импульсивно, чем обдуманно.

Первичная обработка и оценка результатов

В колонке 1 найдите сумму знаков «+» («плюс») по варианту «а». Впишите полученное значение под вариантом «а». В этой же колонке найдите сумму знаков «+» («плюс») по варианту «б». Впишите полученное значение под вариантом «б».

Перенесите полученные данные в графу «Шкала». Полученные суммы различаются между собой на какую-то величину.

Переходите к обработке данных в следующих колонках с учетом особенностей дальнейшей обработки. С числами (суммами), вписанными в графу «Сумма», надо работать так:

Сложите попарно: а2 и а3; а4 и а5; а6 и а7; б2 и б3; б4 и б5; б6 и б7 и полученные значения впишите в соответствующие клетки графы «Шкала».

Из каждой пары полученных сумм выберите наибольшую. В графу «Итоговый результат» внесите букву, соответствующую выбранной наибольшей сумме по каждой колонке.

Итак, вы получили композицию условных буквенных обозначений.

Эта композиция свидетельствует об особенностях социальных свойств человека.

2. ТЕСТ Тимоти ЛИРИ. Цель настоящей методики заключается в исследовании представлений испытуемого о себе и идеальном «я», а также в изучении взаимоотношений в малых группах.

Эта методика создана Т. Лири, Г. Лефоржем и Р. Сазеком в 1954 г. и является, по сути, методикой диагностики межличностных отношений.

Этап 1. Предварительный (сбор информации)

Оцените, соответствует ли каждое предлагаемое утверждение вашему представлению о самом себе. При положительной оценке выделите соответствующее утверждение.

1. Умеет нравиться
2. Производит впечатление на окружающих.



3. Умеет распоряжаться, приказывать
4. Умеет настоять на своем.
5. Обладает чувством достоинства.
6. Независимый
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Может проявить безразличие
9. Способен быть суровым
10. Строгий, но справедливый
11. Может быть искренним
12. Критичен к другим
13. Любит поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявлять недоверие.
16. Часто разочаровывается
17. Способен быть критичным к себе
18. Способен признать свою неправоту
19. Охотно подчиняется
20. Покладистый
21. Благодарный
22. Восхищающийся и склонный к подражанию
23. Уважительный
24. Ищущий одобрения
25. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи
26. Стремится ужиться с другими
27. Доброжелательный
28. Внимательный и ласковый
29. Деликатный
30. Ободряющий
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный
33. Способен вызывать восхищение.
34. Пользуется у других уважением
35. Обладает талантом руководителя
36. Любит ответственность
37. Уверен в себе
38. Самоуверен и напорист
39. Деловитый, практичный
40. Соперничающий
41. Стойкий где надо.
42. Неумолимый но беспристрастный
43. Раздражительный
44. Открытый и прямолинейный
45. Не терпит, чтобы им командовали
46. Скепичен
47. На него трудно произвести впечатление
48. Обидчивый, шепетильный
49. Легко смущается.
50. Неуверенный в себе.
51. Уступчивый



52. Скромный
53. Часто прибегает к помощи других.
54. Очень почитает авторитеты.
55. Охотно принимает советы.
56. Доверчив и стремится радовать других.
57. Всегда любезен в общении.
58. Дорожит мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Любит заботиться о других.
64. Щедрый
65. Любит давать советы.
66. Производит впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный
68. Властный.
69. Хвастливый
70. Надменный и самодовольный
71. Думает только о себе
72. Хитрый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Расчетливый.
75. Откровенный
76. Часто недружелюбен
77. Озлоблен.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помнит обиды.
81. Склонный к самобичеванию.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.
84. Кроткий.
85. Зависимый несамостоятельный
86. Любит подчиняться.
87. Предоставляет другим принимать решения.
88. Легко попадает впросак
89. Легко поддается влиянию друзей
90. Готов довериться любому.
91. Благорасположен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирует
93. Прощает все
94. Переполнен чрезмерным сочувствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам
96. Стремится помочь каждому.
97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидает восхищения от каждого
99. Распоряжается другими
100. Деспотичный.



101. Относится к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный
103. Эгоистичный
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый
106. Злой, жестокий.
107. Частой гневлив
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный
110. Проникнут духом противоречия
111. Упрямый.
112. Недоверчивый и подозрительный
113. Робкий
114. Стыдливый
115. Услужливый
116. Мягкотельный
117. Почти никому не возражает
118. Навязчивый.
119. Любит, чтобы его опекали.
120. Чрезмерно доверчив.
121. Стремится снискать расположение каждого.
122. Со всеми соглашается
123. Всегда со всеми дружелюбен
124. Всех любит.
125. Слишком снисходителен к окружающим.
126. Старается утешить каждого
127. Заботиться о других в ущерб себе.
128. Портит людей чрезмерной добротой.

Этап 2. Обработка полученных результатов. Прежде всего производится объединение утверждений-характеристик в группы.

Первую группу составляют утверждения с порядковыми номерами 1-4, 33-36, 65-68, 97-100; вторую группу соответственно, - 5-8, 37-40, 69-72 и 101-104; третью – 9-12, 41-44, 73-76 и 105-108; четвертую – 13-16, 45-48, 77-80 и 109-112; пятую – 17-20, 49-52, 81-84 и 113-116; шестую – 21-24, 53-56, 85-88 и 117-120; седьмую – 25-28, 57-60, 89-92 и 121-124 и, наконец, восьмую – 29-32, 61-64, 93-96 и 125-128.

Затем подсчитывается общее число выделенных утверждений, т.е. число кружков или крестиков в каждой из групп, и полученные значения n_1, n_2, \dots, n_8 наносятся в виде точек на соответствующие оси диаграммы, причем эти точки соединяются, образуя уникальный для каждой личности многоугольник, «личностный профиль». (рис. 1)

На диаграмме по каждой из восьми осей можно выделить значения от 0 до 4 – это низкие значения, от 5 до 8 – умеренные, от 9 до 12 – высокие и от 13 до 16 – экстремальные. При этом значения, не выходящие за значение 8 баллов, свойственны гармоничным личностям. Показатели, превышающие 8 баллов свидетельствуют об акцентуации, доминировании определенных личностных качеств. Значения же, достигающие уровня 14 – 16 баллов, свидетельствуют о трудностях социальной адаптации. Низкие показатели по всем шкалам (0 – 3 балла) могут быть результатом скрытности и неоткровенности испытуемого, что свидетельствует о недостоверности полученных данных.

Этап 3. Интерпретация результатов



Ось 1 – ось авторитарности (властный-лидирующий)

0 < n1 < 4: уверенный в себе человек, умеющий давать хорошие советы;

5 < n1 < 8: обладающий способностями наставника и организатора, чертами успешного руководителя, упорный, компетентный, авторитетный лидер;

9 < n1 < 12: нетерпимый к критике, переоценивающий собственные возможности;

13 < n1 < 16: человеку присущи догматизм, деспотичность и властность, потребность командовать другими, он полагается только на свое мнение, диктатор.

Ось 2 – ось эгоистичности (независимый – доминирующий)

0 < n2 < 4: уверенный в себе, независимый;

5 < n2 < 8: имеющий склонность к соревновательности, соперничеству;

9 < n2 < 12: имеющий обособленную позицию в группе, ориентирующийся на себя;

13 < n2 < 16 самодовольный, самовлюбленный, себялюбивый, хвастливый, заносчивый, расчетливый, обладающий по отношению к окружающим чувством превосходства, стремящийся быть над всеми и перекладывать трудности на окружающих

Ось 3 – ось агрессивности (прямолинейный, агрессивный)

0 < n3 < 4: искренний, непосредственный;

5 < n3 < 8: Прямолинейный, настойчивый и энергичный в достижении цели;

9 < n3 < 12: Непримируемый, недружелюбный, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный;

12 < n3 < 16: Жесткий, враждебный по отношению к окружающим, резкий, несдержанный, вспыльчивый, агрессивный (порой до асоциального поведения)

Ось 4 — ось подозрительности (недоверчивый — скептический).

0 < n4 < 4: обладающий реалистической базой суждений и поступков;

5 < n4 < 8: имеющий склонность к скептицизму и неконформности;

9 < n4 < 12: обидчивый и недоверчивый, склонный к критицизму, замкнутый, скептический, разочарованный в людях, скрытный, испытывающий трудности в межличностных контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения;

13 < n4 < 16: недовольный окружающими, подозрительный, отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, склонный к сомнению во всем, злопамятный.

Ось 5— ось подчиняемости (покорный — застенчивый).

0 < n5 < 4: скромный, застенчивый, робкий, уступчивый;

5 < n5 < 8: послушно, честно и охотно выполняющий чужие обязанности, эмоционально сдержанный, способный подчиняться;

9 < n5 < 12: обладающий повышенным чувством вины, склонный к самоуничижению и подчинению более сильному без учета ситуаций

13 < n5 < 16: полностью покорный, слабый, склонный уступать всем и во всем, всегда ставящий себя на последнее место и осуждающий себя, приписывая себе вину, пассивный, стремящийся найти опору в ком-либо более сильном.

Ось 6— ось зависимости (зависимый— послушный).

0 < n6 < 4: имеющий потребность в доверии со стороны окружающих, в признании, вежливый;

5 < n6 < 8: конформный, мягкий, ожидающий помощи и советов, склонный к восхищению окружающими;

9 < n6 < 12: послушный, боязливый, беспомощный, не умеющий проявить сопротивление, искренне считающий, что другие всегда правы, обладающий сверхконформностью;

13 < n6 < 16: резко неуверенный в себе, имеющий навязчивые страхи, опасения, тревожащийся по любому поводу и поэтому зависимый от других, от чужого

мнения>демонстрирующий полную зависимость от мнения окружающих.

Ось 7 — ось дружелюбности (сотрудничающий — конвенциальный).

$0 < n_7 < 4$: склонный к сотрудничеству, кооперации, гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремящийся быть в согласии с мнением окружающих;

$5 < n_7 < 8$: сознательно конформный, следующий условностям, правилам и принципам «хорошего тона» в отношениях с людьми, стремящийся заслужить признание и любовь, общительный, проявляющий теплоту " дружелюбие;

$9 < n_7 < 12$: любезный со всеми, ориентированный на принятие и социальное одобрение, демонстрирующий компромиссное поведение;

$13 < n_7 < 16$: стремящийся удовлетворить требования всех, «быть хорошим» для всех без учета ситуации, стремящийся к целям группы, проявляющий несдержанность в излияниях своего дружелюбия.

Ось 8 — ось альтруизма (ответственный — великодушный).

$0 < n_8 < 4$: ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, заботливый, ласковый; стремящийся сочувствовать, сострадать и помогать окружающим;

$5 < n_8 < 8$: умеющий подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый, проявляющий мягкосердечность и сверхобязательность;

$9 < n_8 < 12$: гиперответственный, всегда приносящий в жертву свои интересы, стремящийся помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим;

$13 < n_8 < 16$: неадекватно принимающий на себя ответственность за других, проявляющий полный альтруизм.

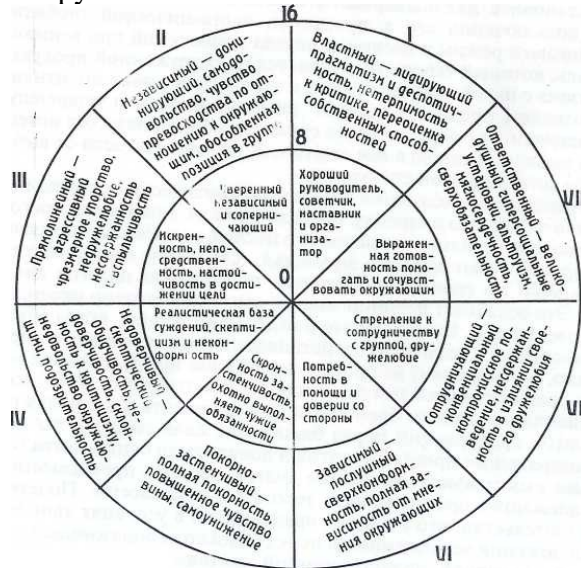


Рис. 1 Диаграмма вариантов межличностных отношений.

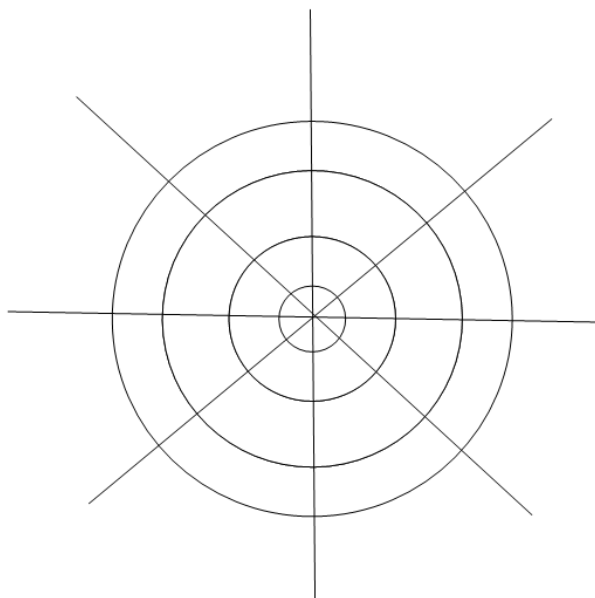


Рис. 2. Диаграмма личностного профиля

Практическое занятие 6

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

Тема и содержание занятия: Профессиональное развитие персонала

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о профессиональном обучении человеческих ресурсов

Содержание: Определение потребности в обучении и развитии человеческих ресурсов. Задачи, стоящие перед программой обучения человеческих ресурсов. Качества, необходимые тренеру. Причины неэффективности тренингов. Построение эффективной системы обучения человеческих ресурсов в соответствии с целями организации. Основные составляющие технологии развития человеческих ресурсов.

Практические навыки: навыки закрепления знаний о профессиональном развитии персонала

Продолжительность занятия – 4 часа / 2 часа

Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).

1. В чем заключается организация работы по обучению человеческих ресурсов? Назовите основные этапы данной работы.

2. Какие современные подходы к повышению эффективности обучения Вы знаете?

3. Назовите и охарактеризуйте известные Вам методы определения потребности в обучении и развитии человеческих ресурсов.

4. Какие выделяются принципы обучения человеческих ресурсов?

5. Какие факторы влияют на мотивацию сотрудников к обучению?

6. Какие методы обучения Вам известны?

7. Что включают в себя правила эффективной подачи учебного материала?

8. Что относится к активным методам обучения? Почему они так называются?

Аргументируйте свой ответ.

9. Что понимается под тренингом?

10. Какова роль наставничества в системе обучения и развития человеческих ресурсов?



11. Охарактеризуйте этапы разработки и организации наставничества.
12. Перечислите основные этапы развития персонала.
13. Назовите основные факторы, иллюстрирующие важность непрерывного образования.
14. Сравните «сохраняющее» и «инновационное» обучение.
15. Какие типы учебных программ внутрисменного обучения можно выделить исходя из задач организационного развития?
16. Каковы особенности интегрирования обучения?
17. В чем специфика взрослой аудитории?
18. Каковы типы индивидуального обучения Вы знаете?
19. В чем Вы видите связь обучения с практикой? Ответ проиллюстрируйте конкретными примерами.
20. Каковы требования к кадровому обеспечению программ внутрифирменной подготовки?
21. С чего Вы начнете выбор учебного заведения для повышения квалификации линейного. Дайте определение понятию «карьера»
22. Охарактеризуйте известные Вам типологии карьеры.
23. Перечислите 5 этапов карьеры в зависимости от возраста. В чем заключается планирование деловой карьеры?
24. Дайте характеристику функциональных взаимосвязей службы управления персоналом в процессе управления деловой карьеры?
25. Раскройте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения персонала?
26. Назовите критерии для выдвижения в резерв кадров управления.
27. Какими нравственными качествами должен обладать при выдвижении в резерв кадров специалист?
28. Что такое кадровый резерв? Какие виды резерва Вам известны?
29. Раскройте сущность планирования кадрового резерва?
30. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
31. Охарактеризуйте факторы, характеризующие потенциальную возможность карьерного роста
32. Перечислите цели управления карьерой в организации
33. Охарактеризуйте современные технологии карьерного продвижения и оценки карьерного потенциала человеческих ресурсов

ДЕЛОВАЯ ИГРА «ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга - дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;



- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармацевтических препаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.



Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению

от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

Выступление с докладами и презентациями на темы:

1. Место обучения в системе управления персоналом.
2. Зарубежный опыт организации обучения в системе государственного и муниципального управления.
3. Современные подходы к эффективности обучения.
4. Активные методы и формы обучения и развития персонала.
5. Роль наставничества в системе обучения и развития персонала.
6. Оценка эффективности обучения персонала в России и за рубежом

Case- study

СИТУАЦИЯ «СОСТАВЛЕНИЕ ЛИЧНОГО ЖИЗНЕННОГО ПЛАНА»

Описание ситуации

Менеджер по персоналу находится на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где он работает, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рис. 6.2).

Методические указания



Рис. 6.2. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?

Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?

Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?



Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?
Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение?
Есть ли у меня личный бюджет - каков он, придерживаюсь ли я его рамок?
Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

Каково мое физическое состояние?
На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?
Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения
Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?

Как я их учитываю?

Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?

Интересует ли меня другое мнение?

Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?

Умею ли я слушать?

Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?

Как это проявляется на практике?

Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?

Как я поддерживаю дружеские отношения?

Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психическое состояние?

На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби⁰ Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи?

Следует ли завести еще одного ребенка?

Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?

Как лучше проводить досуг в кругу семьи?

Куда поехать на отдых?

Куда пойти учиться детям?

Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1) _____

2) _____

3) _____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20__ г. самое позднее



2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? 2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д. ?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

СИТУАЦИОННАЯ ЗАДАЧА «ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРОГРАММЫ»

Описание ситуации

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

Постановка задачи

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

Методические указания

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

Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Решение ситуации

На основании приведенной на рис. 7 карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления постройте собственную карьерограмму в системе государственного и муниципального управления.



Рис. 7. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Раздел 4. Эффективность использования человеческих ресурсов

Практическое занятие 7

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, решение тестовых заданий, выступления с докладами

Тема и содержание занятия: Аудит персонала

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об аудите человеческих ресурсов

Содержание: аудит персонала, основные методы аудита, этапы проведения аудита, расчет его эффективности, контроллинг персонала: понятие и сущность, виды, затраты на персонал

Практические навыки: навыки закрепления знаний об аудите человеческих ресурсов

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).

1. Что такое кадровый контроллинг? Раскройте его основное содержание, цели и задачи?
2. Чем отличается контроль в кадровой работе от кадрового контроллинга?
3. Приведите детализированный перечень задач кадрового контроллинга.
4. Что такое оперативный план работы с персоналом?
5. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?
6. Каковы цели аудиторской проверки человеческих ресурсов?
7. Охарактеризуйте проблемы, с которыми часто сталкивается организация в отношении ведения учета человеческих ресурсов.
8. Что представляет собой информационная система о человеческих ресурсах?
9. Охарактеризуйте основные элементы информационных систем?
10. Представьте обзор современных информационных систем в области человеческих ресурсов и приведите их сравнительную характеристику.

Выступление с докладами и презентациями по следующей тематике:

1. Менеджмент качества, основная суть понятия.
2. Профессиональные стандарты.



3. Методы и средства Всеобщего менеджмента качества TQM.
4. Самооценка и ее роль в совершенствовании менеджмента качества.
5. Аудит как инструмент поддержки TQM.
6. Правоприменительная практика аудита персонала.
7. Эффективность и неэффективность управленческого аудита: изучение зарубежного и отечественного опыта компаний.
8. Законодательные акты и основные нормативные правовые документы аудиторской деятельности.
9. Обратная связь при проведении аудита человеческих ресурсов.
10. Источники информации при проведении аудита человеческих ресурсов
11. Кадровая политика и ее роль в управлении человеческих ресурсов
12. Аудиторское заключение и его роль при формировании политики УП.
13. Экспертная оценка. Пример экспертной оценки в системе государственного и муниципального управления.
14. Миссия организации и ее взаимосвязь с миссией аудита человеческих ресурсов
15. Анализ рейтинга основных компаний, предоставляющих аудиторские услуги.
16. Основные трудовые показатели, анализируемые в ходе аудита человеческих ресурсов
17. Контроллинг как элемент управления человеческих ресурсов

Практическое занятие 8

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

Тема и содержание занятия: Оценка эффективности деятельности кадровых служб

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об эффективности управления человеческими ресурсами

Содержание: Понятие эффективность управления человеческими ресурсами. Методы оценки эффективности деятельности по управлению человеческими ресурсами. Количественные и качественные методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Понятие KPI как показатель деятельности для определения степени достижения цели. Основоположники теории и практики системы управления эффективностью. Основные компоненты системы.

Практические навыки: навыки закрепления знаний об эффективности управления человеческими ресурсами

Продолжительность занятия – 4 часа / 1 час

Вопросы для обсуждения (письменный и устный опрос).

1. Что представляют собой критические факторы успеха в организации?
2. Что представляет собой SMART- принцип?
3. Как строится в компании измерительная система эффективности?
4. Назовите наиболее известные KPI современного рекрутера?
5. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы разработки KPI.
6. Кто разрабатывает систему KPI в организации?
7. Приведите примеры KPI для предприятий
8. Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала?
9. Что включает в себя система трудовых показателей?
10. Как осуществляются анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?
11. Какие основные показатели следует применять для оценки эффективности кадровой политики?
12. Как оцениваются конечные результаты деятельности предприятия?



13. В чем заключаются нетрадиционные способы оценки персонала? Что они предусматривают?
14. От каких факторов зависит выбор метода аттестации сотрудников?
15. Как можно учитывать стратегические цели развития персонала?
16. Какие международные статистические показатели используются на современных фирмах для определения расходов на содержание персонала?
17. Что входит в затраты на оплату труда персонала?
18. Дайте определение основных и дополнительных расходов на персонал организации.

Выступление с докладами и презентациями на темы:

- Современный инструментарий оценки персонала - система сбалансированных показателей (BSC – Balanced Scorecard);
- Современный инструментарий оценки персонала ключевые показатели эффективности деятельности (KPI – Key Performance Indicators).
- Опыт передовых предприятий в разработке Key Performance Indicators.
- Примеры ключевых показателей эффективности для предприятий

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

1. Управление персоналом. Практическое пособие. Перевод с английского -Издательство: Альпина Паблишер, 2026, 242 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=473066>
2. Ключевская И.С. Гибкое управление персоналом гостиничного предприятия: новые подходы и адаптивные решения. Монография- Издательство: ИНФРА-М, 2026, 196 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=470591>
3. Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А., Ходенкова О.П., Храмова Т.М. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала. Учебник - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 160 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=457684>
4. Жуков А.Л., Хабарова Д.В. Управление персоналом. Аудит человеческих ресурсов организации. Учебник - Издательство: Инфра-Инженерия, 2025, 312 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=470214>
5. Дуракова И.Б., Гречко Т.Ю., Багирова А.П. Управление персоналом в России: адаптация к настоящему. Книга 12. Монография - Издательство: ИНФРА-М, 2025, 248 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=459513>
6. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. Издательство: ИНФРА-М, 2025, 235 с. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=446998>

8.2. Дополнительная литература

1. Уханова Т.В., Щеголева Н.Б. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Издательство: Научный консультант, 2022, 176 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=441036>
2. Сафонова Л.А., Смоловик Г.Н. HR-менеджмент. Учебное пособие . Издательство: СибГУТИ, 2021, 115 с. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=440948>



8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

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

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

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

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

1. Microsoft Windows

2. Microsoft Office

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

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

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

6. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»
Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20191122092928/http://window.edu.ru/>

7. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов Режим
доступа: <https://web.archive.org/web/20191121151247/http://fcior.edu.ru/>

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

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

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

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

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

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

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

15. Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база
данных) Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20160307092457/http://data.gov.ru/>

16. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Режим доступа:
<https://web.archive.org/web/20141007145643/http://school-collection.edu.ru/collection/>

17. Информационно-справочная система «Кадровое дело» Режим доступа:
<https://1kadry-kdelo.ru/index.html>

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Групповая дискуссия - метод обучения, повышающий интенсивность и эффективность процесса восприятия за счет активного включения обучаемых в



коллективный поиск истины. В групповой дискуссии каждый член группы получает возможность прояснить свою собственную позицию, обнаружить многообразие подходов, обеспечить всестороннее видение предмета. Кроме того, групповая дискуссия активизирует творческие возможности человека, его интерес к предмету обсуждения, является прекрасным средством сплочения и развития группы, обеспечивает принятие группой наиболее оптимальных решений.

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

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

Формы самостоятельной работы

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

- подготовку к устному опросу;
- ознакомление с литературой по дисциплине на сайте ЭБС znanium.com;
- подготовку к выступлениям, докладам, сообщениями по тематике, рекомендованной преподавателем;
- подготовку кейсов и презентаций по рекомендованным преподавателем темам;
- подготовка групповых проектов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

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

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

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

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК РГУТИС

Лист 132

	<p>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</p>
--	--