Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 02.10.2023 10:59:11
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления

_____ /А.В. Назаренко/

« 29 » августа 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль «Экономика и управление трудом»

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очно-заочная (2022 год приема)

Москва 2022

1. Цели освоения дисциплины

К **основным целям** освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» следует отнести:

- изучение теоретических и практических навыков о системе управления человеческими ресурсами;
- освоение компетенций, необходимых в профессиональной деятельности;
- подготовка студентов к деятельности в соответствии с квалификационной характеристикой бакалавра по направлению, в том числе понимание механизмов управления человеческими ресурсами и развитие практических навыков и компетенций по работе в данной области.

К **основным задачам** освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» следует отнести:

- формирование представления о профессиональной деятельности в области управления человеческими ресурсами.
- изучение основ разработки и реализации концепции управления человеческими ресурсами и основ стратегического управления человеческими ресурсами;
- формирование способности у студентов оценить трудовой потенциал и человеческий капитал отрасли и крупных корпораций, управлять интеллектуальной собственностью и интеллектуальным капиталом
- развитие навыков у студентов разработки организационной и функциональной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда в отрасли и в проектных структурах.

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к числу дисциплин части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б.1.2 – учебного плана, входит в образовательную программу подготовки бакалавра по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих бакалавров по направлению 38.03.03 «Управление персоналом».

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	**В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать**	**Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине**
ПК-6	Умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала, разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования	ИПК-6.1. Знает: критерии определения мотивационных факторов проведения оценки человеческих ресурсов отрасли; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда; методики и механизмы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки человеческих ресурсов; порядок и технологию проведения оценки и аттестации

	персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	человеческих ресурсов; процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки человеческих ресурсов; основные теоретико-прикладные аспекты аудита контроллинга; ИПК-6.2. Умеет: выделять (определять) группы человеческих ресурсов для проведения оценки; определять параметры и критерии оценки; определять и применять средства и методы проведения оценки; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки; осуществлять анализ результатов оценки и подготовку рекомендаций руководству; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или и руководством ИПК-6.3. Владеет: навыками разработки плана оценки человеческих в соответствии с отраслевыми целями и задачами; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки; навыками разработки проектов документов с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения аудита организационной культуры отрасли, характеристики высокоразвитой корпоративной культуры.

4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет:

для очно-заочной формы обучения - 4 зачетных единиц, т.е. **144** академических часа (из них 88 часа – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются в **девятом семестр**: лекции – 28 часов, семинарские занятия – 28 часов.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

Структура и содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами» по срокам и видам работ отражены в Приложении 1.

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Предмет, задачи и структура курса «Управление человеческими ресурсами»

Предмет курса, его задачи. Логика изложения учебного материала и структура курса. Место дисциплины в общей системе профессиональных дисциплин, взаимосвязь с другими учебными курсами.

Эволюция форм совместной деятельности и становление общего менеджмента. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.

Тема 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Понятие «человеческих ресурсов», признаки: условия привлечения, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структуры человеческих ресурсов отрасли: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям. Факторы, влияющие на структуру отрасли. Зарубежный опыт классификации человеческих ресурсов.

Понятие потенциала человеческих ресурсов отрасли. Компоненты трудового потенциала. Показатели и характеристика состояния и использования потенциала человеческих ресурсов, возможности получения интегральной оценки. Применение результатов анализа для выбора направлений и методов управления человеческими ресурсами.

Тема 3. Сущность управления человеческими ресурсами отрасли

Понятие «управления человеческими ресурсами». Цели и задачи управления человеческими ресурсами. Выделение двух групп целей системы управления человеческими ресурсами: цели работника и цели администрации, их сходство и различие, определение степени их противоречивости. Место и значение цели системы управления человеческими ресурсами в обеспечении главных целей отраслевых комплексов.

Основные виды деятельности (этапы) по управлению человеческими ресурсами.

Сущность концепции управления человеческими ресурсами, ее составляющие: методология, система и технологии управления человеческими ресурсами.

Системный подход к управлению человеческими ресурсами и формированию системы управления ими.

Тема 4. Система управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами как система. Функционально-целевая модель системы управления, состав подсистем управления человеческими ресурсами в общей системе управления. Система целей управления человеческими ресурсами – основа функционального разделения труда в отраслях хозяйствования. Состав, содержание функций управление человеческими ресурсами, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения.

Организационная структура службы управления человеческими ресурсами, её место в общей системе отраслевого управления. Взаимодействие с линейными руководителями.

Цели, задачи, показатели кадрового обеспечения системы управления человеческими ресурсами. Методы расчёта количественного состава служб управления человеческими ресурсами.

Задачи делопроизводственного обеспечения системы управления человеческими ресурсами. Состав основной документации по управлению человеческими ресурсами.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Основные виды нормативно-методических документов: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о подразделении, должностная инструкция. Порядок разработки должностных инструкций.

Правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами, сущность и задачи.

Информационное обеспечения системы управления человеческими ресурсами, его содержание.

Техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами, его назначение и сущность. Используемые средства технического оснащения, их виды.

Тема 5. Стратегия управления человеческими ресурсами

Сущность стратегии управления человеческими ресурсами и ее особенности на современном этапе. Основные направления стратегии. Исходные положения формирования стратегии управления человеческими ресурсами. Зависимость стратегии управления человеческими ресурсами от общей политики крупной организации и ее организационной культуры.

Типы стратегий и их характеристика.

Методы реализации стратегии управления человеческими ресурсами, их сущность и разновидности (административные, экономические и социально – психологические).

Стратегия управления человеческими ресурсами, как элемент стратегии управления крупной организацией (отраслью).

Ориентация стратегии управления человеческими ресурсами на качество человеческих ресурсов, обеспечивающих конкретное преимущество отрасли. Составляющие стратегии управления человеческими ресурсами: цели развития отрасли, её ресурсы и ограничения по ним, развитость системы управления человеческими ресурсами, качество человеческих ресурсов человеческого капитала. Виды отраслевых стратегий развития и соответствующие им стратегии управления человеческими ресурсами.

Составляющие эффективности реализации стратегии управления человеческими ресурсами.

Тема 6. Основы планирования человеческих ресурсов отрасли

Планирование человеческих ресурсов как составная часть планирования развития отрасли и как необходимое условие реализации стратегии развития человеческих ресурсов. Цели, задачи и сущность. Уровни планирования: стратегическое, тактическое и оперативное.

Сущность и задачи стратегического планирования человеческих ресурсов. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование. Внешние факторы, конъюнктура и структура рынка, конкуренция, экономическая политика. Внутренние факторы: объём производства и сложность изготовляемой продукции, уровень техники и технологии, организации производства, труда и управления. Разработка стратегического плана.

Оперативный план работы с человеческими ресурсами, его содержание: планирование потребности в ресурсах, планирование привлечения, оценки и высвобождения человеческих ресурсов, планирование обучения и развития человеческих ресурсов, включая планирование расходов.

Планирование потребности в человеческих ресурсах. Качественная и количественная потребность. Методы определения количественной потребности в ресурсах. Метод трудоемкости производственного процесса, расчет по рабочим местам, нормам обслуживания и нормативам численности. Нормы управляемости. Стохастические методы расчета. Методы экспертных оценок. Планирование расходов на человеческие ресурсы.

Тема 7. Политика привлечения человеческих ресурсов

Выбор политики привлечения человеческих ресурсов. Основные источники (внешние и внутренние) формирования человеческих ресурсов и их сравнительная характеристика. Активные и пассивные пути покрытия дополнительной потребности в ресурсах.

Содержание и группировка критериев и показателей привлечения человеческих ресурсов.

Понятие и основные задачи привлечения человеческих ресурсов. Последовательность действий при привлечении. Методы привлечения. Привлечение с помощью заявительных документов. Собеседование, его цель и виды. Технология проведения собеседования. Тестирование, его разновидности и условия применения. Медицинский отбор. Испытательный срок. Соблюдение правовых норм при приеме.

Тема 8. Государственная политика в области профориентации человеческих ресурсов

Понятие, цели и задачи профориентации, основные формы: просвещение, информация, профконсультация. Понятие и сущность социализации. Виды и стадии социализации, ее структура. Факторы социализации. Программы социализации.

Тема 9. Управление перемещением человеческих ресурсов

Понятие и основные виды профессионально-должностных перемещений человеческих ресурсов.

Понятие «ротация». Характеристика системы профессионально-должностных перемещений человеческих ресурсов. Планирование перемещением человеческих ресурсов.

Резерв человеческих ресурсов, его назначение. Принципы работы с резервом человеческих ресурсов. Формирование резерва человеческих ресурсов: определение структуры

резерва, количественного состава, выбор критериев зачисления в резерв и методов их оценки. Подготовка резерва. Планы развития. Оценка работы с резервом человеческих ресурсов.

Понятие высвобождение человеческих ресурсов. Обстоятельства и причины высвобождения человеческих ресурсов, виды высвобождений. Мероприятия по высвобождению: организационные, экономические, социально-психологические.

Текучесть (избыточность и недостаточность) человеческих ресурсов, её последствия. Показатели текучести, факторы, условия и мотивы.

Тема 10. Развитие человеческих ресурсов

Сущность системы непрерывного обучения человеческих ресурсов. Характеристика деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава человеческих ресурсов, оценка уровня обучения, оценка профессионализма, выбор психологического исследования, экономические оценки.

Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации человеческих ресурсов отрасли и крупных корпораций. Принципы, методы, формы и виды обучения. Классификация и содержание форм обучения. Методы обучения, их преимущества и недостатки. Сущность переформирования и переподготовки человеческих ресурсов. Классификация форм повышения квалификации, их характеристика. Отраслевые учебные центры. Определение эффективности развития.

Тема 11. Оценка человеческих ресурсов отрасли

Сущность, цели, функции деловой оценки и использование ее результатов в практической деятельности. Условия формирования системы оценки человеческих ресурсов отрасли. Процедура деловой оценки. Выбор критериев оценки: результативность использования человеческих ресурсов, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества. Методы измерения критериев оценки человеческих ресурсов: шкалирования, упорядоченных рангов, альтернативных характеристик, экспертного опроса, метод оценки посредством установки целей. Комплексная оценка качества работы.

Роль линейного руководства отрасли при проведении деловой оценки. Назначение и содержание оценочной беседы. Подведение итогов и использование результатов деловой переписки.

Отраслевые оценочные центры и их роль в управлении человеческими ресурсами.

Тема 12. Эффективность проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами

Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления человеческих ресурсов. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами. Методы расчета экономической эффективности. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления человеческими ресурсами.

Методика оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления человеческими ресурсами.

5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Управление человеческими ресурсами» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- конспектирование лекций;

- разработка тематических проектов в виде визуализированных средств представления учебной информации;

– подготовка, представление и обсуждение презентаций на семинарских занятиях;

– организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме бланкового тестирования;

– анализ реальных практических ситуаций.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины «Управление человеческими ресурсами» и в целом по дисциплине составляет 50% аудиторных занятий. Занятия лекционного типа составляют 33% от объема аудиторных занятий.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

- подготовка и выступление на семинарском занятии с презентацией и ее обсуждением на одну из тем;

- подготовка и выступление на семинарском занятии с докладом на одну из тем и его обсуждение;

- написание контрольной работы в виде бланкового тестирования;

- проведение устного опроса (собеседования);

- решение кейс-задачи;

- сдача экзамена.

Образцы тестовых заданий для контрольной работы, тем для выполнения докладов и презентаций контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля, вопросы к экзамену, приведены в приложении.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ПК-6	Умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала, разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения

обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины, описание шкал оценивания

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине.

ПК-6 - Умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала, разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды				
Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
Знать: критерии определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями – исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие знаний критерий определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями – исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний критерий определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями – исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знаний критерий определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями – исполнителями. оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний критерий определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями – исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению;

личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга.	организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга.	нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга. культуры. Допускает значительные ошибки, проявляет недостаточность знаний по ряду тем	аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга. Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга Свободно оперирует приобретёнными знаниями.
Уметь: выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умет выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие умений выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знаний соответствие умений выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством Допускает незначительные ошибки, неточности,	Обучающийся демонстрирует уверенные навыки соответствие знаний соответствие умений выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку результатов оценки и аттестации персонала и подготовку

проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством	персоналом и руководством	персоналом и руководством.	затруднения при аналитических операциях.	рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством. Свободно оперирует приобретёнными знаниями.
Владеть: навыками разработки плана оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита культуры организации, характеристики высокоразвитой корпоративной культуры.	Обучающийся не владеет требуемыми навыками: оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита культуры организации, характеристики высокоразвитой корпоративной культуры	Обучающийся демонстрирует начальную стадию владения навыками оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита культуры организации, характеристики высокоразвитой корпоративной культуры	Обучающийся частично владеет коммуникативными методами и навыками оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита культуры организации, характеристики высокоразвитой корпоративной культуры. Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует профессиональную компетентность основными оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита культуры организации, характеристики высокоразвитой корпоративной культуры. Свободно оперирует приобретёнными знаниями.

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации выставляется «зачтено» или «не зачтено».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине (подготовка доклада, эссе, участие в коллоквиуме, выполнение заданий контрольной работы).

Шкала оценивания	**Описание**
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков, приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Не зачтено	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков, приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

а) Основная литература

1 Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489420 (дата обращения: 21.08.2022).

2. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/498855 (дата обращения: 21.08.2022).

3. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва :

Издательство Юрайт, 2022. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7304-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/498887 (дата обращения: 21.08.2022).

б) Дополнительная литература

1. *Никитина, А. С.* Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12784-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496550 (дата обращения: 21.08.2022).

2. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468655 (дата обращения: 21.08.2022).

3. *Исаева, О. М.* Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14873-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490178 (дата обращения: 21.08.2022).

в) программное обеспечение и интернет - ресурсы:

Используемое программное обеспечение:

Наименование ПО	№ договора
Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984214, 61984216,61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 61984215
Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License	Лицензия № 61984042

Интернет-ресурсы:

LMS https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=133

Каждый студент обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным библиотекам университета (elib.mgup; lib.mami.ru/lib/content/elektronyy-katalog),к электронным каталогам вузовских библиотек и крупнейших библиотек Москвы (http://window.edu.ru), к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам):

№ п/п	Электронный ресурс	№ договора. Срок действия доступа	Названия коллекций
1.	ЭБС «КнигаФонд» (www.knigafund.ru)	Договор № ЕП-1502-01 от 27.02.2015 г. с ООО «Центр цифровой дистрибуции» Срок – с 01.03.2015 г. по 29.02.2016 г. Договор № УП16-0301 от 10.03.2016 г. с ООО «Директ-Медиа» Срок – 01.04.2016 г. по 31.03.2017 г. Договор № 144-МП-223-ЕП от 05.07.2017 г. с ООО «Директ-Медиа». Срок – с 29.05.2017 г. по 28.05.2018 г.	Коллекция из 156293 изданий Коллекция из 1722405 изданий Коллекция из 179342 изданий
2.	ЭБС «Издательства Лань» (e.lanbook.com)	Договор № 11-03-03/15 от 17.03.2015 г. Срок – с 24.03.2015 г. по 23.03.2016 г. Договор № 11-04-03/15 от 17.03.2015 г. Срок – с 24.03.2015 г. по 23.03.2016 г. Договор № 312/2016 от 02.03.2016 г. Срок – с 24.03.2016 г. по 23.03.2017 г. Договор № 73-МП-23-ЕП/17 от 28.05.2017 г.	Доступ к коллекциям «Экономика и менеджмент» - издательство «КноРус», издательство «Флинта» Инженерно-технические науки – издательство «Машиностроение», издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, издательство Санкт-

		Срок – с 02.05.2017 г. по 01.05.2018 г. Договор № 4-08/2017 от 02.08.2017 г. Срок – с 02.09.2017 г. по 01.05.2018 г.	Петербургского политехнического университета, издательство СФУ Инженерно-технические науки – Издательство «Машиностроение»; Инженерно-технические науки – Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана; Инженерно-технические науки – Издательство «Физматлит»; Экономика и менеджмент – Издательство «Флинта» Инженерно-технические науки – Издательство «Машиностроение»; Инженерно-технические науки – Издательство МГТУим. Н.Э. Баумана; Инженерно-технические науки – Издательство «Физматлит»; Экономика и менеджмент – Издательство «Флинта»; Инженерно-технические науки – Издательство «Лань» и 38 книг из других разделов ЭБС (см. сайт университета, раздел библиотека) Доступ к 10 полнотекстовым электронным изданиям из разных коллекций (см. сайт университета, раздел библиотека)
3.	ЭБС «ZNANIUM.COM» (www.znanium.com)	Договор № 3-08/17 от 01.08.2017 г. с ООО «ЗНАНИУМ». Срок – с 01.08.2017 г. по 30.07.2018 г.	Доступ к 14 полнотекстовым изданиям из разных коллекций (см. сайт университета, раздел библиотека)
4.	ЭБС «ЮРАЙТ» (www.biblio-online.ru)	Договор № 14-99/2017 от 25.07.2017 с ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». Срок – с 01.09.2017 г. по 31.08.2018 г.	Доступ к 17 полнотекстовым изданиям из разных коллекций
5.	Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» (www.cyberleninka.ru)	Свободный доступ	1134165 научных статей
6.	ЭБС «Polpred» (polpred.com)	Постоянный доступ	Обзор СМИ (архив публикаций за 15 лет)
7.	Научная электронная библиотека e.LIBRARY.ru	Постоянный доступ	3800 наименований журналов в открытом доступе
8.	Реферативная наукометрическая электронная база данных «Scopus». Полнотекстовая база данных для поиска инженерной информации и поддержки принятия инженерных решений «Knovel»	ООО «Эко-Вектор» - договор № 76-223-ЕП/16 от 06.06.2016 г. С 10.06.2016 г. по 31.05.2017 г. Договор № 146_МП-223-ЕП/17 от 07.07.2017 г. Срок – с 01.06.2017 г. по 31.05.2018 г.	Доступ к реферативной наукометрической электронной базе данных «Scopus» (http://www.scopus.com) Доступ к базе данных «Knovel» (http://www.knovel.com)
9.	Патентная база данных QuestelOrbit	Сублицензионный договор № Questel/163 от 01.03.2016 г. с ФГБУ «Государственная публичная научно-техническая библиотека России». Срок с 04.04.2016 г. по 31.12.2016 г.	Доступ к патентной базе данных QuestelOrbit

		Сублицензионный договор № Questel/129 от 09.01.2017 г. с ФГБУ «Государственная публичная научно-техническая библиотека России». Срок - по 31.12.2017 г.	
10.	Доступ к электронным ресурсам издательства SpringerNature	Письмо в ФГБОУ «Российский Фонд Фундаментальных Исследований» от 03.10.2016 г. № 11-01-17/1123 с приложением с 01.01.2017 г. - бессрочно	SpringerJournals; SpringerProtocols; SpringerMaterials; SpringerReference; zbMATH; NatureJournals
11.	Справочная поисковая система «Техэксперт»	Без договора	Нормы, правила, стандарты и законодательство по техническому регулированию

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа является одним из видов учебных занятий. Цель самостоятельной работы – практическое усвоение студентами вопросов рассматриваемых в процессе изучения дисциплины.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия

Задачи самостоятельной работы студента:

- развитие навыков самостоятельной учебной работы;
- освоение содержания дисциплины;
- углубление содержания и осознание основных понятий дисциплины;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий для эффективной подготовки к экзамену.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы:

- самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины;
- подготовка к лекционным занятиям;
- подготовка к практическим занятиям;
- составление и оформление докладов и презентаций по отдельным темам программы;
- научно-исследовательская работа студентов;

Для выполнения любого вида самостоятельной работы необходимо пройти следующие этапы:

- определение цели самостоятельной работы;
- конкретизация познавательной задачи;
- самооценка готовности к самостоятельной работе;
- выбор адекватного способа действия, ведущего к решению задачи;
- планирование работы (самостоятельной или с помощью преподавателя) над заданием;
- осуществление в процессе выполнения самостоятельной работы самоконтроля (промежуточного и конечного) результатов работы и корректировка выполнения работы;

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические рекомендации на составление и выступления с докладом

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения.

Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов.

В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации для подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов – то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносится опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

–объем текста на слайде – не больше 7 строк;

–маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;

–отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;

–значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

–выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;

–использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде –2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 -15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеет осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации –рискованно, оптимальный вариант –в середине выступления. Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим –показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступать к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 –60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации.

Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt . Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне. Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды

самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла —Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

– удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);

– к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?

– не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента.

Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельной работы;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу.

Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя.

Ключевым требованием при подготовке контрольной работы выступает творческий подход, умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых рекомендаций и решений проблем, чётко и логично излагать свои мысли. Подготовку контрольной работы следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

Методические указания для обучающихся по участию в решении case задач ситуационного практикума.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

-заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;

-получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

-получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;

-участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;

-участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические рекомендации студентам для подготовки к зачету.

Подготовка студентов к зачету включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к зачету необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к зачету, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на зачет. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к зачету может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к зачету обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к зачету, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к зачету учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к зачету является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к зачету студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к зачету должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

10. Методические рекомендации для преподавателя

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

Особенностью этого курса является социальная направленность управленческой деятельности, характеризуемой акцентом на экономику и социологию труда, в большой степени определяющего стабильность деятельности предприятия, устойчивость в конкурентной среде и др. показателей эффективной деятельности организации. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практику применения, но и практику решения вопросов социального развития организации с учетом особенностей социального положения работников предприятия.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам менеджмента.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно, ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником.

Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в докладе, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика докладов и презентаций позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Материалы представленного доклада и презентации может стать частью будущей выпускной квалификационной работы студента, так как многие управленческие вопросы связаны с вопросом организации набора и отбора персонала. Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки бакалавров 38.03.03«Управление персоналом», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 г. № 955 (Зарегистрировано в Минюсте России 257.08.2020 N 59446).

Программу составили:

к.э.н., доцент /Л.М. Фомичёва /

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом» «___» _____ 2022 г., протокол № ____

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом
профессор, д.э.н. /Крекова М.М./

Приложение 1.

Структура и содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
(бакалавр) очно-заочная форма

№ n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад/ Презентация	К/р (Т)	Э	З
1.	Тема 1. *Предмет, задачи и структура курса «Управление человеческими ресурсами»*	9	1	4	4		8					+/+			
2.	Тема 2. *Теоретические основы управления человеческими ресурсами*	9	2	4	4		8					+/+			
3.	Тема 3. *Сущность управления человеческими ресурсами организации.*	9	3-4	2	2		8					+/+			
4.	Тема 4. *Система управления человеческими ресурсами организации*	9	5-6	2	2		8					+/+			
5.	Тема 5. *Стратегия управления человеческими ресурсами.*	9	7-8	2	2		8					+/+			
6.	Тема 6. *Основы планирования человеческих ресурсов в организации*	9	9	2	2		8					+/+	+		
7	Тема 7. *Политика привлечения человеческих ресурсов*	9	10-11	2	2		8					+/+			
8	Тема 8. *Государственная политика в области профориентации человеческих ресурсов*	9	12-13	2	2		8					+/+			

9	*Тема 9. Управление перемещением человеческих ресурсов*	9	14-	2	2		8					+/+			
10	Тема 10. *Развитие человеческих ресурсов*	9	15	2	2		8					+/+			
11	Тема 11. *Оценка человеческих ресурсов в организации*	9	16	2	2		4					+/+			
12	Тема 12. *Эффективность проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами*	9	17	2	2		4					+/+			
	Итого часов по дисциплине			**28**	**28**		**88**								**3**

Приложение
к рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Направление подготовки

38.03.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Профиль «Экономика и управление трудом»

Форма обучения

очно-заочная (2022 год приёма)

Кафедра: **«Управление персоналом»**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Управление человеческими ресурсами

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:

- *темы для презентации и докладов;*
- *примерные вопросы для контрольной работы в формате бланкового тестирования;*
- *вопросы по темам дисциплины;*
- *кейс-задачи*
- *деловые игры*
- *вопросы для подготовки к экзамену*

Составители:

к.э.н., доцент Фомичёва Лилия Михайловна

Москва, 2022 год

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Управление человеческими ресурсами					
ФГОС ВО 38.03.03 «Управление персоналом»					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИНДЕКС	**ФОРМУЛИРОВКА**				

ПК-6	Умение определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки и аттестации персонала, разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	Знать: критерии определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями - исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга; Уметь: выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять параметры и критерии оценки и аттестации персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; осуществлять анализ результатов оценки и аттестации персонала и подготовку рекомендаций руководству и персоналу; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки или аттестации с персоналом и руководством Владеть: навыками разработки плана оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации; навыками подготовки предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам оценки и аттестации персонала; навыками разработки проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала, с оценкой затрат; навыками разработки плана проведения кадрового аудита культуры организации, характеристики высокоразвитой корпоративной культуры.	лекция, самостоятель-ная работа, семинарские занятия	ДС, экзамен	Базовый уровень: Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний критерий определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями – исполнителями договоров с организациями – исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга Свободно оперирует приобретёнными знаниями.. Повышенный уровень: Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний критерий определения мотивационных факторов проведения оценки персонала; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; формы оплаты труда; организационные аспекты сопровождения процедуры оценки и аттестации персонала; порядок и технологию проведения оценки и аттестации персонала; процедуру сопровождения договоров с организациями – исполнителями договоров с организациями – исполнителями мероприятий по оценке персонала, включая предварительные процедуры по их заключению; методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; основные виды локальных нормативных актов организации, регламентирующих порядок оценки и аттестации персонала; основные теоретико-прикладные аспекты кадрового аудита контроллинга Свободно оперирует приобретёнными знаниями..

Приложение 2
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине

Управление человеческими ресурсами

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступлениепо представлению полученных результатов решения определенной учебно- практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
2	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
4	Зачет	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время экзаменационных сессий.	Вопросы к зачету

Перечень тем для подготовки доклада

Доклад и презентация, направлен на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках профессиональных компетенции ПК-6.

Каждый студент должен сделать в течение семестра два доклада.

Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения
2. Соблюдение регламента при представлении доклада
3. Представление, а не чтение материала
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы
5. Четкость дикции
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы

Оценка «хорошо» при невыполнении любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при невыполнении любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий

Критерии оценки презентации

	3 балла	**4 балла**	**5 балла**
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
Изложение материала	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите

1. Методики анализа потенциала человеческих ресурсов отрасли. (ПК-6)
2. Система управления человеческими ресурсами (ПК-6)
3. Привлечение человеческих ресурсов (ПК-6)
4. Развитие и обучение человеческих ресурсов (ПК-6)
5. Мотивация как компонент руководства (ПК-6)
6. Организация службы управления человеческими ресурсами (ПК-6)
7. Взаимодействие службы управления человеческими ресурсами с внешней средой (ПК-6)
8. Функции службы управления человеческими ресурсами (ПК-6)
9. Комплексный план развития человеческих ресурсов (ПК-6)
10. Планирование развития человеческих ресурсов (ПК-6)
11. Основные системы оценки качества человеческих ресурсов (ПК-6)
12. Организация социальной защиты человеческих ресурсов в России (ПК-6)
13. Охрана труда и управление человеческими ресурсами (ПК-6)
14. Особенности управления человеческими ресурсами на крупном унитарном предприятии (ПК-6)
15. Развитие научной организации труда и управления человеческими ресурсами в России. (ПК-6)
16. Этапы развития науки об управлении человеческими ресурсами за рубежом. (ПК-6)
17. Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами и пути его применения в России. (ПК-6)
18. Сравнительная характеристика национальных моделей управления человеческими ресурсами. (ПК-6)
19. Применение теорий жизненного цикла организации для оптимизации процессов управления человеческими ресурсами. (ПК-6)
20. Функции управления человеческими ресурсами в отрасли или крупной корпорации. (ПК-6)
21. Формирование системы целей управления человеческими ресурсами. (ПК-6)
22. Формирование стратегии управления человеческими ресурсами. (ПК-6)
23. Деятельность руководителя по проектированию службы управления человеческими ресурсами. (ПК-61)
24. Деятельность руководителя по совершенствованию системы и повышению качества управления человеческими ресурсами. (ПК-6)
25. Критерии и показатели эффективности службы управления человеческими ресурсами. (ПК-61)
26. Проектирование организационных структур управления человеческими ресурсами. (ПК-6)
27. Контроллинг деятельности службы управления человеческими ресурсами в отрасли. (ПК-6)
28. Отраслевые технологии стратегического управления человеческими ресурсами. (ПК-6)
29. Информационное обеспечение деятельности службы управления человеческими ресурсами. (ПК-6)
30. Отраслевые технологии коммуникации в управлении человеческими ресурсами. (ПК-6)
31. Человеческие ресурсы отрасли. (ПК-6)
32. Отраслевые технологии управления человеческими ресурсами в деятельности руководителя. (ПК-6)
33. Технологии аудита человеческих ресурсов. (ПК-6)
34. Планирование качественной и количественной потребности в человеческих ресурсах. (ПК-6)

35. Профессиональная адаптация человеческих ресурсов. (ПК-6)
36. Профессиональное развитие человеческих ресурсов. (ПК-6)
37. Современные модели развития и обучения человеческих ресурсов в отраслевых организациях. (ПК-6)
38. Отраслевое консультирование как методы формирования и развития человеческих ресурсов. (ПК-6)
39. Мониторинг профессионального качественного роста человеческих ресурсов. (ПК-6)
40. Планирование профессионального продвижения человеческих ресурсов. (ПК-6)
41. Отраслевые технологии оценки человеческих ресурсов. (ПК-6)
42. Особенности управления мотивацией человеческих ресурсов. (ПК-6)
43. Отраслевые программы высвобождения человеческих ресурсов. (ПК-61)
44. Особенности отраслевого поведения при высвобождении человеческих ресурсов. (ПК-6)
45. Отраслевые технологии коучинга. (ПК-61)
46. Основные характеристики технологии Ассессмент-центра. (ПК-6)
47. Современные технологии привлечения человеческих ресурсов. (ПК-6)
48. Рекрутинговые технологии привлечения человеческих ресурсов к управлению отраслью: специальная (direct search) и ответственная (executive search), хэд-хантинг. (ПК-6)
49. Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами. (ПК-6)

Фонд вопросов для контрольной работы в формате бланкового тестирования

Контрольная работа в формате бланкового тестирования направление на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», получаемых в ходе освоения компетенций ПК-6.

Каждому студенту предлагается комплект тестовых заданий из 20 вопросов, выбранных случайным образом из списка. Критерии оценки используются следующие:

«отлично» - 20-19 правильных ответов

«хорошо» - 18-16 правильных ответов

«удовлетворительно» 15-13 правильных ответов

«не удовлетворительно» мене 13 правильных ответов

1. **Подход, предусматривающий гибкость управления персоналом, интенсификацию труда, активную работу по бережливости и участию работников в управлении, носит название:**

а) технологический; б) гуманистический; в) демократический;
г) рационалистический; д) синергетический; е) поддерживающий.

2. **Теория Y о человеческом поведении не включает:**

а) прохладность к работе; б) готовность к самоуправлению;
в) готовность к самоконтролю; г) стремление к ответственности;
д) необходимость постоянных контроля и инструктажа.

3. **Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. — это …**

а) методы; б) элементы системы; **в) принципы;**
г) приемы; д) формы.

4. **Управленческие воздействия, основанные на соблюдении организационных закономерностей и направленные на поддержание порядка в системе, составляют существо … методов управлении**

а) административных; б) экономических;
в) социально-психологических; г) правовых; д) комплексных.

5. **Управленческие воздействия, направление на соблюдение действующих правовых норм и актов, отнесено к … методам управления персоналом.**

а) административным; б) экономическим; в) социально — психологическим;
г) правовым; д) комплексным.

6. **Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют…**

а) распорядительные воздействия; **б) организационные воздействия;**
в) материальные поощрения и взыскания; г) дисциплинарную ответственность;
д) административную ответственность.

7. **Замечания, предупреждения, выговор, строгий выговор воспринимаются как…**

а) распорядительные воздействия б) организационные воздействия;

в) материальные поощрения и взыскания; **г) дисциплинарная ответственность;**
д) административная ответственность.

8. **Устав организации, правила трудового распорядка, положения о структурных подразделениях являются инструментами … методов:**
а) административных; б) экономических; в) социально-психологических;
г) комплексных д) правовых.

9. **Документ, включающий основные положения, принципы деятельности организации, правила и нормы поведения работников, их внешнего вида — это …**
а) миссия организации; б) философия организации; в) корпоративная культура;
г) корпоративный кодекс; д) коллективный договор;
е) правила трудового распорядка.

10. **Необходимыми компонентами трудового контракта являются:**
а) общие положения; б) проведение аттестации;
в) обязанности работника; г) повышение квалификации;
д) обязательства и ответственность администрации;
е) режим рабочего времени.

11. **Численность работников различных категорий на начало отчетного периода плюс то же самое на конец отчетного периода, а сумма, поделенная на два, это - …**
а) явочная численность; б) списочная численность,
в) среднесписочная численность; г) средневзвешенная численность.

12. **Современное деление персонала организации включает:**
а) рабочие основные; б) рабочие вспомогательные;
в) рабочие, включая учеников; г) ученики;
д) инженерно-технические работники (ИТР); **е) служащие;**
ж) младший обслуживающий персонал; з) охрана;
и) специалисты.

13. Специалисты в системе управления в зависимости от занимаемой должности подразделяются на …
а) ведущих, главных, ведомых; б) ИТР, канцелярских работников;
в) старших, главных, ведущих; г) постоянных, сезонных, временных;
д) внутренних, внешних; е) принимающих решения и выполняющих их.

14. **Квалификация работников — это совокупность…**
а) знаний; б) теории; в) упорства; г) целеустремленности;
д) опыта; **е) умений;** ж) коммуникабельности; з) навыков;
и) дружелюбия; к) порядочности; м) воспитанности.

15. **Система управления персоналом организации включает следующие функциональные подсистемы:**
а) планирование, прогнозирование и маркетинга персоналом;
б) оформления и учета работников; в) условий труда;
г) трудовых отношении; д) основных процессов;
е) развития кадров; ж) вспомогательных процессов;

з) анализа и совершенствования стимулирования и мотиваций персонала;
и) разработки и совершенствования структур управления;
к) развития социальной инфраструктуры; л) тактики управления;
м) подсистемы юридических услуг; н) стратегии управления.

16. **На структуру системы управления персоналом организации влияют следующие внешние факторы:**
а) отрасль, сфера деятельности; **б) специализация региона;**
в) состояние экономики страны; г) природно-географические особенности;
д) участие во внешне — экономической деятельности (включая международную);
е) национальные особенности; ж) уровень государственного регулирования.

17. **В службе управления персоналом могут работать специалисты:**
а) менеджер по персоналу; б) кадровый инноватор;
в) кадровый технолог; г) социолог; д) экономист по труду; е) психолог;
ж) нормировщик; з) специалист по рекламе; и) юрист (трудовое право);
к) специалист по связям с общественностью.

18. **Совокупность внутрифирменных общих принципов, правил, ценностей и убеждений в конкретной области деятельности организации — это …**
а) философия организации; б) **корпоративный кодекс**;
в) устав предприятия; г) культурный уровень персонала;
д) правила трудового распорядка; е) предназначение организации;
ж) миссия организации; з) трудовой кодекс.

19. **Выделите разновидности кадровой политики организации:**
а) пассивная; б) рациональная; **в) реактивная;** **г) превентивная;**
д) эффективная; **е) активная**; ж) либеральная; **з) открытая;**
и) закрытая.

20. **Кадровая политика организации формируется:**
а) советом директоров; б) правлением;
в) руководителем организации; г) общим собранием акционеров, работников;
д) правящей партией; е) правительством страны, региона, субъекта федерации.

21. **Результатами анализа кадрового состава должны стать:**
а) достоинств и недостатки персонала;
б) сильные и слабые стороны трудового коллектива;
в) состояние работы по развитию работников;
г) тактика и стратегия в работе с персоналом;
д) причины сильных и слабых сторон существующего состояния персонала;
е) тенденции достоинств и недостатков кадрового состава за анализируемый период;
ж) количественные и качественные оценки кадрового состава;
з) направления по совершенствованию кадрового состава.

22. **Кадровое планирование включает:**
а) определение численности персонала по категориям и квалификации;
б) планирование дополнительной потребности в работниках;
в) планирование использования и сокращения персонала;
г) формирование тактики управления персоналом;

д) изменение штатного расписания;
е) расчет планового фонда заработной платы;
ж) оформление договора подряда; з) подготовку коллективного договора;
и) совершенствование структуры управления.

23. **Назовите внутренние источники привлечения персонала:**
а) совмещение функций и должностей;
б) различные учебные заведения — государственные и негосударственные от курсов, школ до ВУЗов;
в) наем работников; г) организованные наборы работников;
д) кадровый резерв;
е) службы управленческого консультирования и кадровые агентства;
ж) незанятое население; з) зарубежная рабочая сила;
и) увеличение интенсивности, производительности тру да.

24. **Профессиональный отбор работников в организации включает этапы:**
а) создание кадровой комиссии;
б) формирование требований к рабочим местам, должностям;
в) объявления о конкурсе в СМИ;
г) медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
д) оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
е) анализ увлечений и вредных привычек;
ж) привлечение кандидатов;
з) подтверждение регистрации по месту жительства;
и) справки о наличии собственности;
к) характеристика с места последней работы или учебы;
л) назначение на должность.

25. **Назначение работников на должности, рабочие места в соответствии с принятым разделением труда и способностями работников называется…**
а) планированием персонала; б) адаптацией;
в) делегированием Полномочий; г) **расстановкой персонала;**
д) все ответы верны.

26. **Основными требованиями к резюме являются:**
а) краткость; б) индивидуальность; **в) конкретность;**
г) объективность; **д) честность;** е) избирательность;
ж) глубина; з) активность.

27. **Чего не хватает для полной процедуры типичного совещания?**
а) определение цели; б) формирование повестки дня;
в) решение организационных вопросов;
г) определение ведущего (председательствующего); д) определение участников,,
е) созыв (оповещение) совещания; ж) отчет о совещании;
з) оценка полученных результатов совещания.

28. **Авторитарный стиль руководства предполагает:**
а) единоличное решение вопросов; б) оперативность в решении вопросов;

в) развитие инициативы подчиненных;
г) дистанцию в общении руководителей и подчиненных;
д) дружественный настрой к подчиненным; е) делегирование полномочий.

30. **Одна из функций по управлению персоналом, направленная на выявление каких-либо свойств, качеств, определение их параметров и уровня результативности работников, называется…*процессуальная***

31. **Определение соответствия работника занимаемой должности, отзыв о его достоинствах, достижениях, способностях, служебном поведении — это …**
а) профотбор; б) подбор; **в) аттестация работника;**
г) профориентация; д) профессиональное консультирование.

32. **Кадровая психодиагностика направлена на изучение…**
а) состояния охраны труда;
б) профессиональной пригодности, успешности;
в) межличностных взаимодействий в процессе труда;
г) индивидуальных характеристик личности;
д) эргономических особенностей трудового процесса;
е) психологических свойств личности.

33. **Нужда в чем-либо необходимом для жизнедеятельности отдельного работника или коллектива — это …**
а) потребности; б) стимулы; в) мотивы;
г) принуждения; д) самоутверждение.

34. **Стремление повышать** свою **квалификацию, быть уверенным в** себе, **стремиться к лидерству — это …**
а) физиологические потребности; б) потребность в безопасности;
в) потребность принадлежать к какой-либо группе;
г) потребность в признании и уважении; **д) потребность в самовыражении.**

35. **Расходы на питание в минимальных размерах потребления, на коммунальные услуги, налоги и другие обязательные платежи — это …**
а) потребительская корзина; б) материальные потребности;
в) денежные доходы; **г) прожиточный минимум;**
д) уровень благосостояния.

36. **Процесс побуждения работников к достижению целей это …**
а) потребности; **б) стимулирование;** в) мотивация; г) принуждение;
д) самоутверждение; е) воспитание.

37. **Выделите разновидности нестандартной занятости:**
а) сокращенная рабочая неделя; б) учебный отпуск;
в) гибкие графики рабочего времени; г) занятость на дому (для организации);
д) сокращенный рабочий день подростков;
е) регламентированные перерывы кормящих матерей.

38. **Затраты на кадровую рекламу, оценочные процедуры (тестирование, интервьюирование и др.), медицинские об следования относятся к издержкам …**
а) на оплату труда; б) на обучение; **в) на набор и отбор работников;**
г) па управление; д) при увольнении.

39. **Структура заработной платы работников включает:**
а) тарифную ставку, оклад;
б) издержки на привлечение, найм работника; в) различные доплаты;
г) полагающиеся компенсации; д) описание рабочего места;
е) доплату по районному коэффициенту; ж) премии; з) материальную помощь.

40. **На размер заработной платы работников влияют:**
а) состояние рабочего места; б) ситуация на рынке рабочей силы;
в) эффективность обучения персонала; г) результаты труда работников;
д) анкетные данные работников; е) состояние оценочной работы в организации;
ж) финансовое состояние организации;
з) стабильность систем оплаты и премирования.

41. **Формами специальной подготовки резерва являются:**
а) семинары, школы резерва; б) не первичная адаптация;
в) институты повышения квалификации;
г) формы подготовки по инициативе местных и региональных органов управления;
д) стажировки (включая и зарубежные);
е) временные замещения других должностей;
ж) командировки по обмену опытом (включая зарубежные);
з) подготовка ученых из числа опытных практиков.

42. **Поступательное продвижение работников в какой-либо сфере деятельности, изменение квалификационных возможностей и размеров вознаграждения — это …*деловая карьера.***

43. **К стадиям карьеры относятся:**
а) предварительная; в) продвижение;
д) стабилизация; а) **адаптации**;

44. **Какой подход в организации консультативных услуг по моделированию карьеры отсутствует: индивидуальный, …, различные формы самооценки?**

45. **Движение персонала включает:**
а) повышение должности, квалификации;
б) перемещение на равноценное рабочее место; в) понижение в должности;
г) увольнение по различным причинам; д) командировки служебные;
е) вахтовый способ работы.

46. Свободно созданная группа, члены которой регулярно взаимодействуют по различным интересам, это … группа.

47. **Назовите типовые роли в группе:**

а) организатор; **б) генератор идей;** **в) критик;** г) эксперт;
д) демократ; е) экономист; ж) психолог; з) наставник; и) куратор; к) контролер.

48. **Внешность, здоровье, работоспособность, представительность составляют … группу лидерских качеств.**

49. **Разногласия между работниками и администрацией (руководителем) по вопросам выполнения трудовых контрактов, условий оплаты и труда, коллективного договора являются:**
а) конфликтом; **б) трудовым спором;** в) сотрудничеством;
г) компромиссом; д) конкуренцией; е) противостоянием;
ж) противоречием между трудом и капиталом.

50. **Инцидент, повод, причины, конфликтная ситуация, субъекты конфликта, предмет его составляют …**
а) внутреннюю среду конфликта; б) инфраструктуру;
в) внешнюю среду; г) **структуру конфликта**;
д) систему конфликта; е) генетику конфликта.

51. **Что вы отнесете к фазам конфликта?**
а) конфронтация; **б) компромисс;** в) коммуникативная фаза;
г) депрессия; д) оживление; **е) кризис.**

52. **Информационное взаимодействие сторон конфликта — это атрибут фазы…**
а) конфронтации; **б) компромисса;** в) коммуникативной фазы:
г) депрессии; д) оживления; е)кризиса.

53. **Методами управления конфликтами являются:**
а) уклонение; **б) разъяснение;** в) сглаживание;
г) адаптация; **д) сотрудничество;** е) согласование;
ж) правильного ответа нет.

54. **Обучение, обусловленное изменениями характера и со держания труда, моральным старением знаний, называется…**
а) повышением квалификации; б) **переподготовкой**;
в) внепроизводственным обучением; г) стажировкой; д) тренингом.

55. **Обучение, включение, достижение успеха, профессионализм, переоценка ценностей, мастерство, пенсионный период составляют …**
а) **этапы карьерного роста**; б) элементы трудовой мотивации;
в) социальные составляющие карьеры; г) стадии трудовой жизни;
д) функции персонального менеджмента.

56. **Разновидностями профессиональной подготовки вне рабочего места являются:**
а) вводный инструктаж; б) производственные курсы;
в) профессиональные тренинги; **г) конференции, семинары;**
д) трудовая адаптация; е) школы передового опыта.

57. **Выделите основные задачи профессионального консультирования:**
а) выявление профессиональных интересов;
б) определение стрессоустойчивости;
в) выявление мотивации профессионального самоопределения;
г) осуществление трудовой адаптации;
д) определение склонности к какой-либо деятельности.

58. **Советы в выборе или перемене профессии с учетом пожеланий работника, его склонностей, компетенций, перспектив трудоустройства есть …**
а) профориентация; б) профпросвещение; в) адаптация;
г) ориентация; **д) профессиональное консультирование.**

59. **Комплексная оценка результатов профессионального обучения слагается из …**
а) оценки содержания обучения по составу и логической связи дисциплины;
б) оценки потребности в обучении;
в) оценки соотношения теоретической и практической частей обучения;
г) оценки выбранных форм проведения занятий;
д) оценки квалификации проводящих обучение;
е) оценки затрат на обучение;
ж) все варианты верны.

60. Выделите объекты социальной политики государства…
а) общественные организации; б) объединения работников;
в) трудоспособное население; г) объединения работодателей;
д) нетрудоспособное население; е) уязвимые слои населения;
ж) государственные органы.

61. Сущность технико-технологического аспекта управления персоналом заключается в следующем:
а) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;
б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;
в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацию делопроизводства;
г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.

62. Сущность социально-психологического аспекта управления персоналом заключается в следующем:
а) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.;
б) отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы;
в) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацию делопроизводства;
г) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе.

63. Сущность организационно-экономического аспекта управления персоналом заключается в следующем:

а) содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава персонала, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацию делопроизводства;

б) предусматривает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством;

в) включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе;

г) отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.

64. Физически развитая часть населения, обладающий умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в народном хозяйстве — это:

а) рабочая сила; **б) трудовые ресурсы;** в) трудовой потенциал;

г) персонал.

65. Способность человека к труду, совокупность его физических, интеллектуальных способностей, приобретенных знаний и опыта, которые используются в процессе производства товаров и предоставления услуг — это:

а) рабочая сила; б) трудовые ресурсы; в) трудовой потенциал;

г) трудовой коллектив.

66. При участии в процессе производства и управления персонал делится на:

а) руководителей и специалистов; б) основной и обслуживающий персонал;

в) основной, вспомогательный и обслуживающий персонал;

г) производственный и управленческий персонал.

67. Основными функциями процесса управления персоналом являются:

а) анализ, планирование, мотивация, контроль;

б) учет, аудит, планирование, прогнозирование, контроль;

в) планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование;

г) планирование, прогнозирование, организация, мониторинг, контроль.

68. По содержанию осуществления воздействия на исполнителей методы управления персоналом подразделяются на следующие группы:

а) организационные, экономические, психологические;

б) экономические, распорядительные, социальные;

в) административные, организационные, социально-психологические;

г) административные, экономические, социально-психологические.

70. В общих принципов управления персоналом относят:

а) научность, непрерывность, нормативность, экономичность;

б) комплексность, плановость, заинтересованность, ответственность;

в) научность, системность, непрерывность, нормативность;
г) все выше перечисленные.

71. Стиль управления персоналом, который имеет такие характеристики: «единоличное выявления воли при наличии управленческих функций руководителя; формирование руководителем строгого морально-психологического климата в коллективе», носит название:
а) авторитарный; б) автономный; в) консультативный

72. В историческом развитии в управлении персоналом можно выделить последовательную смену следующих современных концепций и подходов:
а) управление трудовыми ресурсами, Управление человеческими ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление трудовым потенциалом, управление человеческим капиталом.
б) Управление человеческими ресурсами, управление кадрами, управление человеком.
в) менеджмент персонала, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление человеком.
г) управление кадрами, Управление человеческими ресурсами.

73. Процесс совершенствования моральных, психологических, социальных, профессиональных и физических качеств личности в их единстве — это:
а) духовное развитие личности;
б) нравственное развитие личности;
в) гармоничное развитие личности;
г) профессиональное развитие личности.

74. Группа качеств работника в которую входят: честность, образованность, ответственность, порядочность, уважение к людям — это:
а) личностная; б) социальная; в) адаптационная; г) культурная.

75. Группа качеств работника в которую входят: лояльность, бесконфликтность, способность к компромиссам, склонность к интригам, стремление к лидерству - это:
а) личностная; **б) социальная;** в) адаптационная; г) культурная.

76. Группа качеств работника, в которую входят: сообразительность, способность к быстрой адаптации, стрессоустойчивость, способность к обучению — это:
а) личностная; б) социальная; **в) адаптационная;** г) культурная.

77. Факторами формирования организационного поведения личности, которые определяют поведение в зависимости от взаимоотношений индивидов, являются:
а) культурологические; **б) социально-психологические;** в) демографические.

78. Социальная структура персонала - это:
а) совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному состоянию, направлением мотивации и т.п.;
б) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников;
в) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между

отдельными работниками;
г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций.

79. Штатная структура персонала - это:
а) состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками;
б) совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, национальности, семейному состоянию, направлением мотивации и т.п.;
в) количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников;
г) классификация работников в зависимости от выполняемых функций.

80. Группа работников, которая направляет, координирует и стимулирует деятельность предприятия, распоряжается его ресурсами, несет полную ответственность за достижение целей предприятия — это:
а) линейные руководители; б) функциональные руководители;
в) специалисты; г) производственный персонал.

Вопросы по темам дисциплины

Перечень контрольных вопросов для оценки на семинарских занятиях уровня знаний по дисциплине «Управление человеческими ресурсами», получаемых в ходе освоения компетенций ПК-6.

Тема 1. Предмет, задачи и структура курса «Управление человеческими ресурсами» (ПК-6)

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое персонал предприятия?
2. В чем состоит суть концепции УЧР?
3. В чем состоит специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов?
4. Что значит экономическая эффективность?
5. Что такое социальная эффективность?

Тема 2. Теоретические основы управления человеческими ресурсами (ПК-6)

Вопросы для обсуждения:

1. С чем связано возникновение службы управления человеческими ресурсами на промышленных предприятиях?
2. Какие можете назвать задачи УЧР?
3. Какие группы ресурсов использует организация? Считаются ли люди особенным видом ресурсов среди других в рамках концепции УЧР?
4. В чем состоит специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов?

Тема 3. Сущность управления человеческими ресурсами организации. (ПК-6)

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом повлияло распространение идей школы "научного управления" Ф.Тейлора на развитие службы УП на предприятиях?
2. Оказывало ли государство влияние на развитие службы УП?
3. Какие функции включает в себя современная служба УП на предприятии?

Тема 4. Система управления человеческими ресурсами организации (ПК-6)

Вопросы для обсуждения:

1. Какие задачи решаются службой УП любой организации?
2. Что такое системы управления человеческими ресурсами?
3. Какие отделы на современных российских предприятиях выполняют определенные функции УП?
4. Перечислите отделы, которые может включать служба УП современного предприятия.

Тема 5. *Стратегия управления человеческими ресурсами* (ПК-6)

Вопросы для обсуждения:

1. Что является основным критерием классификации видов увольнений?
2. Что собой представляет "заключительное интервью"?
3. Охарактеризуйте систему мероприятий по высвобождению персонала

Тема 6. *Основы планирования человеческих ресурсов в организации* (ПК-6)

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит процесс планирования ЧР?

2. Эффективное планирование ЧР повышает эффективность организации, сокращает ее издержки или нет? Примеры.
3. Влияют на процесс планирования какие-то внутриорганизационные факторы или нет? Примеры
4. Что такое метод экспертных оценок, в чем его преимущества и недостатки?

Тема 7. ***Политика привлечения человеческих ресурсов*** **(ПК-6)**

Вопросы для обсуждения:

1. На основании чего отдел человеческих ресурсов начинает процесс обеспечения организации персоналом?
2. Из каких стадий состоит процесс приема на работу?
3. Какие факторы внешней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?
4. Какие факторы внутренней среды влияют на процесс обеспечения организации персоналом?

Тема 8. ***Государственная политика в области профориентации человеческих ресурсов*** **(ПК-6)**

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое трудовая адаптация?
2. Какие два основные направления трудовой адаптации Вы знаете?
3. Процесс трудовой адаптации затрагивает только молодых, вновь пришедших в организацию сотрудников или нет?
4. Какие четыре вида адаптации Вы знаете? Их содержание, примеры

Тема 9. ***Управление перемещением человеческих ресурсов*** **(ПК-6)**

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом можно мотивировать сотрудников современной организации с помощью каждой из известных Вам теорий мотивации?
2. Перечислите цели системы материального стимулирования организации?
3. Перечислите и опишите оригинальные системы оплаты труда, используемые в странах с развитой рыночной экономикой

Тема 10. ***Развитие человеческих ресурсов*** **(ПК-6)**

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой процесс профессионального развития сотрудников организации?
2. На основании чего сотрудники службы УЧР определяют нуждаются ли сотрудники организации в профессиональном обучении или нет?
3. Перечислите основные принципы обучения взрослых людей.
4. Какие факторы могут мотивировать сотрудников на участие в программе профессионального обучения?

Тема 11. ***Оценка человеческих ресурсов в организации*** **(ПК-6)**

Вопросы для обсуждения:

1. С какой целью организации используют систему деловой оценки персонала?
2. Каким образом организации оптимизируют системы деловой оценки персонала?
3. В чем заключается метод деловой оценки персонала – метод альтернативных характеристик?
4. Охарактеризуйте этапы проведения и содержание аттестационного собеседования.

Тема 12. ***Эффективность проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами (ПК-6)***

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом подбор персонала, развитие и подготовка персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала влияют на реализацию целей организации?
2. Сколько ключевых отделов службы УП должно быть на современном предприятии?
3. Каким образом можно устранить противоречие между линейными и функциональными руководителями с помощью концепции двойной ответственности?

Описание учебных кейсов

Решение кейсовых ситуаций по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» направлено на оценку уровня владения знаниями, навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональной компетенций ПК-6.

Управление человеческими ресурсами сегодня довольно сложная задача. А если при этом ограничены как временные, так и финансовые ресурсы – она становится практически невыполнимой.

Критерии для оценки работы учащегося над решением кейс-задач.

Оценка	Критерии оценивания
Оценка 5 (Отлично)	➢ изложение материала логично, грамотно, без ошибок; ➢ свободное владение профессиональной терминологией; ➢ умение высказывать и обосновать свои суждения; ➢ студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; ➢ студент организует связь теории с практикой.
Оценка 4 (Хорошо)	➢ студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ➢ ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
Оценка 3 (Удовлетворительно)	➢ студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; ➢ обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Оценка 2 (Неудовлетворительно)	➢ отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; ➢ в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Кейс 1 (ПК-6)

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было вынесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки работы в компании. Консультанта по управлению нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной к предпринимательской структуре. Последняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение способствовало перепроектированию работ с целью сокращения расходов на персонал. Высокие расходы на персонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециализированные задания.

Существующая структура компании включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало – это специфическая, нравившаяся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: «Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказывания привели консультанта к мысли, что работа в компании должна быть перепроектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании вышеуказанное предложение по изменению организационной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанных с удовлетворением потребностей отдельного клиента.

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давало возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать проектирование работ, предлагаемое консультантом, это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили временное обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, – отменил он, – изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров.

Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании.

«В самом худшем случае, – сказал Виктор, – электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выгоды окажутся верны, то как минимум мы окупим расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворённость персонала работой».

Вопросы о конкретной ситуации

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании? Объясните.
2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.
3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворённости сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

Кейс 2 (ПК-6)

Кейс «Электростанция»

Крупная электростанция в районе г. Сызрани стала испытывать определённые трудности, связанные с оценкой исполнения. Всегда ранее вышестоящая организация каждые полгода подвергала весь персонал и служащих оценке по определённой форме. (Форма дана в Дополнительной информации по кейсу.) Вот уже около 10 лет как все привыкли, что за отличное исполнение ставится пятерка, исполнение выше среднего оценивается четверкой, среднее – тройкой, ниже среднего – двойкой и низкий уровень – одним баллом. Общее количество баллов записывалось в правой колонке, внизу которой подсчитывался общий итог.

Методика оценки была примитивно простой: проверяющий дважды в год производил оценку каждого служащего (30 июля и 30 января). Результаты обсуждались с работником и затем направлялись в службу управления персоналом, где помещались в личное дело работника. Когда наступило время пересмотра зарплаты или штатного расписания, эта накопленная информация как-то учитывалась. Эта система была разработана опытным кадровиком Н.К. Крысиным, ушедшим на пенсию два года назад.

Его приемником стал П.В. Петухов, окончивший коммерческий факультет 15 лет назад. С тех пор он проработал немало на предприятиях топливно-энергетической области, а в последние 5 лет выполнял функции, связанные с управлением персоналом.

П.В. Петухов тщательно пересмотрел систему оценки. Отношение служащих к ней сводились к смеси безразличия с полным отрицанием. Неофициальные исследования показали, что 60% проверяющих затрачивают всего по 3 минуты на заполнение бланков итоговыми

результатами и не обсуждают их вообще с работником, а сразу отправляют в отдел управления персоналом. Еще 30% затрачивают немного больше времени, но самим служащим сообщают о результаты поверхностно. И только 10% пытаются делать то, что от них требуется. П.В. Петухов также выяснил, что результаты анкетирования вообще редко когда учитывались при решении вопросов о должностном повышении или увеличении заработной платы. Большинство руководящих работников рассматривали эту систему оценки как бесполезный ритуал.

На предыдущем месте работы Петухов познакомился с более эффективной системой оценки исполнения, включающей в себя осуществления обратной связи с оцениваемым работником. Это способствовало росту производительности труда, снижению текучести и абсентизма и, что самое главное, раскрытию потенциальных способностей работников. П.В. Петухов не обладал большим опытом в составлении программ по оценке исполнения, но чувствовал, что должен справиться с этим. Ведь эту программу будет рассматривать и утверждать (или отклонять) сам генеральный директор В.И. Федоров.

Справка:

В.И. Федорову 59 лет, он всегда все своё внимание направлял на производственный процесс, а людским и финансовым ресурсам уделял немного времени. Его больше волновали вопросы работы оборудования, его замены, закупки сырья и т.п. В.И. Федоров – довольно консервативная личность, подчеркнуто вежлив со всеми. По характеру он человек спокойный, но замкнутый, сосредоточенный на своём внутреннем мире. За двухлетний период пребывания на должности генерального директора он не внес каких-либо значительных изменений в производственную стратегию предприятия. У него было не очень хорошее здоровье, и все знали, что он собирается через три года уйти на пенсию и уехать на юг, к морю.

П.В. Петухов позвонил своему дальнему другу, который когда-то, будучи ещё аспирантом, руководил дипломной работой П.В. Петухова. Максим Бодров, так его зовут, создал свою консалтинговую фирму и стал активно заниматься управленческим консультированием. Посмотрев свои планы на эту неделю, он нашел «окно» в своём расписании и охотно согласился помочь другу.

После бесед с персоналом предприятия и изучения данных, представленных Петуховым сидя в его кабинете, Максим Бодров сказал: «Прежде чем я порекомендовал бы тебе предпринять некоторые шаги, мне хотелось бы поделиться своими впечатлениями по поводу текущего состояния дел. Вашей программе не хватает вовлечённости в неё самого персонала. Она затрагивает только одну сторону – от начальника к подчинённому, не более. Кроме того, многие руководители среднего звена имеют в подчинении от 15 до 20 человек и должны их всех оценить. Что ты скажешь о трехступенчатой системе оценки исполнения для вашего предприятия?».

1. Измени форму анкеты, введи тестирование, внуши персоналу чувство важности этой работы, обучи их правилам работы с анкетой, тестом, увеличь число проверок с двух до четырех в год.
2. Введи в программу систему оценки работников друг другом в пределах каждого структурного подразделения по 15-балльной шкале. Это будет полезным дополнением к информации проверяющих.
3. Введи в программу оценки самих руководителей подчинёнными. Это вызовет продолжение диалога и повысит производительность труда как начальников, так и подчинённых.

Дополнительная информация по кейсу

Форма анкеты по оценке персонала

Данную анкету должен заполнять оценивающий руководитель, ответственный за 75 и более процентов выполняемого оцениваемым служащим трудовых функций.

Пожалуйста, заполните эту анкету на каждого вашего служащего, как это от вас требует ОУЧР.

Таблица

Количество работы	Качество работы	Надежность выполнения работ	Инициативность	Взаимодействие с коллективом	Взаимоотношение с коллективом
Отличное	Плохое	Отличная	Плохая	Отличное	Плохое
Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего
Среднее	Среднее	Средняя	Средняя	Среднее	Среднее
Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего	Ниже среднего	Выше среднего
Плохое	Отличное	Плохая	Отличная	Плохое	Отличное
Баллы					

Подпись оценивающего руководителя _____
Имя служащего _____
Номер служащего _____

Вопросы и задания по кейсу

1. Почему оценка персонала лишь с помощь 5-балльной системы оценки недостаточно эффективна?
2. В чем недостатки имеющейся на электростанции системы оценки? Что в ней целесообразно изменить?
3. Как Вы считаете, какие перспективы у системы оценки, предложенной Бодровым? Как её оценит Федоров?

Кейс №3 (ПК-6)

«Компания ФКИ»

Фьюджи Коммьюникейшнс Интернешнл (ФКИ) – совместное предприятие (СП), основанное компаниями Фьюджи Электроникс (ФЭ) (Япония) и КТ (Канада). Канадская сторона владеет 51% акций СП. Штаб-квартира СП находится в г. Сагамихаре, пригороде Токио. Предприятие имеет несколько фабрик, разбросанных по всему японскому архипелагу. Первая – около Осака, вторая – в Сагамихаре, третья – недалеко от Саппоро, на самом северном острове – Хоккайдо.

Штат ПС насчитывает около 22000 работников, 600 из которых являются служащими головного офиса в Сагамихаре. Президент СП – японец, и большинство руководящих постов в генеральном менеджменте также занимают японцы. Самая высокая позиция, которую занимают канадцы, – старший управляющий по финансовым операциям.

Отдел управления человеческими ресурсами (ОУЧР) – наибольший из всех отделов ФКИ. Вместе с работниками аппарата управления в нем работает 350 человек. Если распределить это количество работников по трем имеющимся заводам, то на каждый из них придется 115 человек, или 1 штатный работник ОУЧР на 190 работников компании.

Президент СП никогда не принимает важных решений без вводной информации от своего вице-президента, руководителя ОУЧР. Это результат того, что ОУЧР всегда находится на высоте современных требований по части определения перспективных задач генерального менеджмента.

Высший аппарат управления СП считает вопрос о найме одним из самых важных. Ведь, если будет отобран не тот человек, компания только с годами почувствует последствия от этого, так как ФКИ следует японской традиции пожизненного найма постоянной рабочей силы.

ФКИ следует также традиционной японской модели найма выпускников колледжей и университетов, не имеющих какого-либо трудового стажа. Японские работодатели предпочитают нанимать на работу неопытных служащихся, не испорченных различными философиями ведения бизнеса.

СП поддерживает постоянный контакт с профессорско-преподавательским составом высших школ, колледжей и университетов. Эти контакты подкрепляются небольшими субсидиями или иными «вежливыми обхождениями» для того, чтобы получать сведения о лучших студентах.

Каждый год ФКИ нанимает от 100 до 200 служащих, большинство из которых получает должность стажера по управлению. Для этого компания опрашивает около 1000 кандидатов из высших школ, колледжей и университетов. Все претенденты проходят строгую процедуру отбора, которая отсеивает половину из них. Это подобранный анализ успеваемости, тестирование на знание таких предметов, как история, политология, география, международные экономические отношения, плюс тест, отражающий как общий уровень интеллекта, так и склонность к ведению бизнеса.

Оставшиеся кандидаты приглашаются в штаб-квартиру компании в Сагамихаре, где они подвергаются многоступенчатым персональным собеседованиям (интервью) с руководителями всех звеньев управления. Этот процесс устраняет еще 50% кандидатов.

Выдержавших эти испытания – 200–250 человек – снова просеивают. Работает ли кто-нибудь из членов семьи на фирме-конкуренте? Принадлежит ли кандидат к какой-нибудь радикальной студенческой организации? Имел ли кандидат столкновения с законом? Был ли кто-нибудь в семье осужден? Уходят те, кто хотя бы на один вопрос ответил «Да». Остается приблизительно требуемое число людей, которое компания и планировала нанять.

Затем отобранные претенденты участвуют в программе по ориентации (внушение идей) в течение трехмесячного периода. Первый день проходит в аудитории, где руководители высшего звена управления рассказывают об истории компании, превозносят добродетель и достижения ее нынешних руководителей, объясняют ее положение как на японском, так и на мировом рынке. В оставшиеся недели новичкам показывают заводские корпуса, знакомят с их непосредственными начальниками и представляют рабочим бригадам, в которых они будут работать.

Основные цели этой программы – внушение чувства гордости в новых служащих, попытка отождествлять их с компанией (японские работники гордо носят значки с символикой на лацканах пиджаков или на отвороте рабочей одежды и представляют себя как «Танака из Фьюджи компьютер») и вызов у них чувства единства и веры в них. Теперь легче понять, почему служащий, прошедший такую программу ориентации в одной компании, будет в другой иметь трудности в приспосабливании к иной корпоративной программе и духу.

Этот процесс показывает, какой необыкновенно длинный путь преодолевает фирма ФКИ, чтобы быть уверенной, что принято верное решение о найме. Единожды нанятый работник не может уклониться от своих обязательств (которые являются взаимными) по трудовому контракту. Даже если окажется, что решение о найме было ошибочным, служащего не уволят. Он может продвигаться немного медленнее и не так высоко подняться по служебной лестнице, как его коллеги, но у него всегда будет гарантия занятости.

После программы по ориентации начинается собственно обучение. Предполагается, что у новичков нет трудовых навыков и специальной профессиональной подготовки (за исключением инженерных специальностей). Первые два года работы новички обычно проходят через ротацию в пределах всей компании, сопровождающуюся постоянным

обучением до тех пор, пока стажер не приобретает достаточно опыта практической деятельности в различных структурных подразделениях.

«Крестный отец» (обычно это работник высшего звена управления) следит за процессом развития обучающегося. Он постоянно контактирует с различными начальниками, под руководством которых стажер обучается профессиональным премудростям, контролирует его успехи и всегда находится в его распоряжении для решения возникающих проблем.

При определении ежегодных оценок ориентируются на две основные характеристики стажера: деловую хватку и отношение к труду. Первая из названных характеристик содержит в себе способность к администрированию и гармоничному трудовому взаимодействию в коллективе, решительность, способность вести переговоры и знание компании. Отношение к труду измеряется по следующим критериям: соблюдение методики проведения отчетности, принятие ответственности, соблюдение графика рабочего времени, выполнение правил трудового распорядка и соблюдение границ личных и производственных интересов.

После двух лет непрерывного обучения под руководством и наблюдением «крестный отец», менеджеры и сам стажер принимают совместное решение, какой должности он в наибольшей степени соответствует. И, как уже говорилось, она может быть совсем не связана с багажом знаний, полученным в учебном заведении. Для японцев более важно то, как мотивирован служащий и в каком качестве он был бы наиболее полезен фирме, а не то, что он просто умеет делать.

Такая программа по ориентации и обучению гарантирует обучающемуся овладение необходимыми знаниями всех аспектов производственной деятельности, является действительно всеобъемлющей. Когда необходимо, служащий может с учетом потребности подразделений компании выбрать для себя любую должность. Здесь мы видим практику подхода к управлению, очень редко встречающуюся в западных компаниях.

Другой интересный подход японцев в отношении обучения, состоит в том, что японские компании не боятся осуществлять огромные капиталовложения в систему профессионального обучения, так как они убеждены, что работник будет с ними до конца своей жизни.

Например, ФКИ посылает своих наиболее перспективных стажеров для прохождения трехмесячной специальной программы обучения управлению в Центр управления. Стоимость обучения по этой программе составляет 12000 долларов на одного участника. Немногие североамериканские компании готовы рискнуть такими деньгами для инвестирования их в обучении своего работника.

Теперь ознакомимся с системой обучения персонала в канадской головной компании ФКИ. Канадский партнер (КТ) осуществляет свою программу обучения по типично североамериканскому пути. КТ проводит наем своих кандидатов в области управления главным образом из канадских университетов посредством рекламных объявлений и их отбора после короткой беседы в университетском городке. Затем они приглашаются на собеседование в главный офис, где менеджер по управлению человеческими ресурсами проводит предварительное интервью и затем на его основании представляет краткие сведения управляющему отделом человеческих ресурсов, которые уже непосредственно проводят отборочное интервью и принимают окончательное решение о найме. Критерии отбора (по приоритету):

1. Успеваемость, особенно по предметам специализации.
2. Дополнительная деятельность (занимал ли какую-либо руководящую должность в студенческой организации в период обучения?).
3. Опыт практической деятельности по специальности (желательно, но не столь важно).
4. Знание языков.
5. Личное впечатление от интервью.

Кандидаты нанимаются в соответствии с их специализацией. Они проходят двухдневную программу по ориентации, в течение которой ответственные лица разъясняют политику компании и задачи специалистов в области управления человеческими ресурсами, говорят о путях управления карьерой и системе премиальных выплат. Вслед за ориентацией служащих представляют своим начальникам, трудовому коллективу и дают им первое задание. После шести месяцев молодые специалисты проходят первую аттестацию по оценке исполнения. Если их руководители, осуществляющие контроль, замечают характерные недостатки, они рекомендуют другую внутрифирменную программу обучения либо программу внешнего обучения, которая будет оплачена компанией лишь в том случае, если направленный работник ее успешно завершил.

КТ имеет отдел по управлению обучением (ОУО), состоящий из менеджера и трех преподавателей. ОУО производит ежегодный анализ потребности в обучении путем опроса работников среднего звена о планах на следующий год в области повышения квалификации. Затем менеджер принимает решение о целесообразности программ по обучению без отрыва и с отрывом от основной деятельности.

Вопросы и задания по кейсу

1. Проанализируйте преимущества и недостатки обоих подходов к программе обучения.
2. Японская система образования уделяет особое внимание совершенствованию личности и общему образованию и уступает право на обучение трудовым функциям работодателям. Канадская же система делает особое ударение на более узком, специализированном обучении, сфокусирована на приобретении высокой профессиональной квалификации по данной специальности. Какая из систем, по вашему мнению, является наиболее подходящей для выпуска эффективных менеджеров? Почему?
3. При какой из этих двух систем расходы на образование более высоки? Какая система образования является более эффективной при данных издержках на ее функционирование? Какая из систем обеспечивает лучшими долгосрочными инвестициями в систему профессионального обучения с точки зрения компании, работника, отрасли, страны в целом?
4. Смогли бы эти две компании извлечь определенную пользу для себя, изучая подход каждой к применению имеющейся системы профессионального образования?

Кейс №4 (ПК-6)

«На перекрёстке»

Геральд Сквомиш – руководитель инженерной службы на «Канадиан Ойл Рэфинери» (КОР) – бюджетной организации. Казалось, идет беда – открывай ворота. Тому предшествовало два случившихся инцидента.

Месяц назад двое тинэйджеров утонули, очищая водоем. Сквомиш говорил своим подчиненным о том, что водоем следует поддерживать в чистоте, но он, вероятно, не понимал, что при этом не соблюдалось каких-либо мер по безопасности. Двумя неделями позже им пришлось прекратить работы на заводе, стоимость основных производственных доходов которого оценивалась в 7 млн. долл. Это вызвало разговор на «ковре» в головном офисе. Вчера Сквомиш уволил одного из менеджеров среднего звена управления Кларенса Айрака – человека, который непрерывно пил и чрезмерно прогуливал. Сквомиш не мог понять того, что его бросила жена и он запросто мог покончить жизнь самоубийством в подобном состоянии.

Сквомиш уже почти решился уйти из КОР, хотя это была хорошая работа, оплачиваемая шестизначными суммами, с щедрым участием в прибылях и отличной системой вознаграждений. Его жену вполне удовлетворяла ее престижная должность в эдемонтонском благотворительном обществе. У них был большой, красивый и дорогой дом в Кресценте, а их взрослые дети могли бы жить в нем во время учебы в Альбертском университете.

В то же самое время Сквомиш сомневался, что его работа достаточно высокооплачиваема для того, чтобы продолжать принимать решения, связанные с жизнью и смертью, как того требует ее специфика. Его также беспокоило то обстоятельство, что в случае приостановки работ на предприятии его будущее зашло бы в тупик. Он постоянно мысленно возвращался к этому. Он очень много работал и с нетерпением ждал своего очередного повышения по службе. Его профессиональные функции существенно не менялись, но количество решений, которые он должен был принимать, и ответственность, которую он должен был брать на себя, постоянно увеличивались. Да и к тому же в организации всегда был неукомплектованный штат.

Если бы Сквомиш уволился, то перед ним было бы два альтернативных варианта действий по трудоустройству. Первый – Американ Ойл Рэфинери в Калгари, предлагавшая ему возглавить программу строительства электростанции. Там он был бы одним из членов высшего менеджмента и имел бы значительное влияние на решения компании, касаемые мер безопасности, расходов и применения новых технологий в рамках строительства объекта. Однако его жена и дети должны были бы при этом выдержать социально-психологическую адаптацию, связанную с переездом на другое место жительства. Перра (его жена) должна была бы сменить должность, приобрести новых друзей и восстановиться в социальной иерархии новой компании. Для его старших детей не было бы большой разницы между учебой в Альберте и Калгари. А вот смена школы могла вызвать определенные проблемы для двух младших, особенно для Роны, которая была очень стеснительным и скрытым ребенком. Она была больна в течение ряда лет, в раннем возрасте, и найти новых друзей для нее очень трудно.

Сквомиш был уверен, что его жене понравилась бы вторая альтернатива: всю свою жизнь он мечтал вернуться к ведению фермерского хозяйства. Теперь же он мог уйти на пенсию, продать дом, взять пенсионное пособие, свою долю прибыли и купить скотоводческую ферму, а также все необходимое для нее оборудование. И даже предлагалось одно такое место для продажи. Это могло бы ослабить то тяжёлое стрессовое состояние, под которым он находился, и возможно смогло бы улучшить состояние его здоровья в целом. Его личный врач предупреждал, что однажды ему надо будет замедлить темп. А он смотрел на своего брата-фермера. Виллард, казалось, не имел каких-либо забот на этом свете. Та I ферма для продажи находилась недалеко от Вилларда. И все было бы как в старые добрые времена, когда они вместе росли. Они могли бы обмениваться инвентарем и техникой и вновь работать вместе.

Но смогли бы их жены при этом ладить друг с другом? Перра росла среди роскоши и получила хорошее образование. Жена Вилларда не имела возможности получить такое образование. От нее отказались как мать, так и отец, когда она была совсем маленькой. Она во многом представляла собой типичную фермерскую труженицу – чрезвычайно компетентную в принципе работы трактора, но абсолютно неразборчивую в политических, социально-экономических и общественных тонкостях, знатоком которых являлась Перра.

Сквомиш не знал, как ему следует поступить в этой ситуации. Возможно, ему смогла бы помочь какая-нибудь модель управления трудовой карьерой для принятия решения относительно его будущего.

Вопросы и задания по кейсу

1. В качестве менеджера по управлению персоналом, ответственного за планирование трудовой карьеры на фирме КОР, какие определенные рекомендации вы бы дали Сквомишу, с тем чтобы помочь ему принять оптимальное решение в сложившейся ситуации?
2. Допустим, Сквомиш решил остаться в компании КОР. Составьте план по развитию карьеры, чтобы помочь ему осуществить свои ожидания, связанные с продвижением по служебной лестнице.
3. Какие варианты развития карьеры (кроме работы в фирме КОР) были у Сквомиша? Проанализируйте и оцените каждый из них.

Кейс № 5 (ПК-6)

«Компания «Линкольн – Электрик» – управление с применением системы поощрительных выплат»

Компанию «Линкольн – Электрик» во многом можно считать уникальной. Во-первых, она является мировым лидером в производстве электромоторов и сварочных агрегатов. Во-вторых, система управления в компании основывается на пяти представленных ниже заповедях.

1. Люди. Люди являются наиболее ценным достоянием компании. Они должны чувствовать себя в безопасности, осознавать важность своей работы, иметь стимул к работе, знать, что только от них самих зависит их судьба, иметь чувство ответственности за достижение общих целей, должны доверять своим руководителям, быть уверены в том, что ими честно и разумно руководят, что доступ к руководству всегда максимально открыт.

2. Принципы. Менеджеры должны осуществлять непрерывный поиск принципа любой проблемы или оценки. Решения, принимаемые на основе недостаточного знания таких принципов, часто приводят к неупорядоченным или ошибочным действиям.

3. Простота. Простота в мыслях, поведении, принципах, простота в архитектуре самого здания, устройстве офисов и сборочных линий, в работе служащих и структуре организации деятельности ведет к большой легкости в управлении компанией.

4. Конкуренция. Д.Ф. Линкольн безгранично верил в то, что конкуренция выгодна всем. Здоровая конкуренция желательна и для достижения успеха, так же необходима людям, как и самой компании.

5. Клиент. Компания существует исключительно для того, чтобы удовлетворять потребности клиента. Нашей задачей является производство продукта наивысшего качества по наименьшей цене для постоянно растущего числа клиентов. Выполнение этой задачи означает более чем достаточное удовлетворение желаний сотрудников и акционеров компании.

В-третьих, компания «Линкольн – Электрик» тщательно разработала конструктивную политику руководства человеческими ресурсами, компонентами которой являются: возможность повышения по службе, гарантия минимальной оплаты 30–часовой рабочей недели всем сотрудникам со стажем более двух лет, а также несколько программ поощрительных выплат, причем эти программы – неотъемлемая часть деятельности компании Линкольна. В результате оказывается, что сотрудники компании – одни из наиболее высокооплачиваемых производственных рабочих в мире.

Главной причиной высокой оплаты сотрудников компании является система поощрительных выплат. Собственно, в ней действуют три типа такой системы. Один из них подразумевает покупку ценных бумаг и является косвенным способом выплаты поощрительных премий. Два способа прямых выплат включают в себя сдельную работу и выплату премий в конце года. Более половины сотрудников компании получают оплату в зависимости от своего вида деятельности. Те, кто эффективно выполняет сдельную работу, часто дополнительно получают от 40 до 50% от своей обычной оплаты. Качество продукции тщательно проверяется, дефекты продукции рабочие должны исправлять в свое личное время. В случае обнаружения при помощи опросов клиентов каких-либо ошибок в работе накладываются штрафы в течение полугодового периода. Компания «Линкольн – Электрик» известна также своей системой выплаты премий в конце года, которые составляют около 100% среднегодовой зарплаты служащих. Премии выплачиваются ежегодно начиная с 1934 г. Объем премиального фонда определяется советом директоров исходя из годовых результатом производительности. Размер премии каждого сотрудника определяется при оценке его успехов и заслуг. Система такой оценки выглядит следующим образом.

По итогам года совет директоров компании оставляет определенную часть прибыли, остающуюся за вычетом капитальных вложений и разного рода страховых и резервных

взносов, на премирование рабочих и служащих. Это и есть фонд индивидуального премирования:

$$Ф_и = П – КВ – РФ,$$

где $Ф_и$ – индивидуальный фонд премирования; *П* – прибыль, полученная компанией за год; *КВ* – прибыль, направленная на капитальные вложения; *РФ* – резервный фонд.

Затем определяется так называемый премиальный фактор:

$$ПФ = Ф_и/ФЗП,$$

где *ФЗП* – общая сумма заработной платы, выплаченная рабочим и служащим в течение года.

Размер премии по итогам года каждому работнику, включая, что особенно важно, премии самих членов совета директоров и высших управляющих, определяется по формуле;

$$ИП = ПФ \times РФ \times ИЗ,$$

где *ИП* – индивидуальная премия по итогам работы за год; *ПФ* – премиальный фактор; *РФ* – результирующий фактор; *ИЗ* – индивидуальный годовой заработок.

Результирующий фактор (РФ) – это коэффициент, который варьируется в пределах от 0,8 до 1,2. Он устанавливается работникам индивидуально по результатам нескольких обследований, проводимых в течение года, в зависимости от следующих показателей:

- количество выполненной работы;
- качество работы;
- ее надежность и безопасность;
- умение сотрудничать, работа в коллективе;
- число поданных рацпредложений.

В среднем результирующий фактор для каждого работника принимается равным единице. Величина индивидуальной премии каждого работника в равной степени зависит от индивидуальной заработной платы (в соответствии с его профессионально-квалификационным уровнем), от результатов деятельности всей компании за год и от личной активности работника. Отметим, что результирующий фактор весьма близок к применяющемуся в нашей стране коэффициенту трудового участия (КТУ).

Пример.

По итогам за год получены следующие показатели для Д. Смита:

$Ф_и$ = 8 000 000 долл.; *ФЗП* = $10 000 000 долл.;
РФ = 0,9; *ИЗ* = 10 000 долл.

Решение.

$$ПФ = 8\,000\,000/10\,000\,000 = 0{,}8.$$
$$ИП = 0{,}8 \times 0{,}9 \times 10\,000 = 7200 \text{ долл.}$$

Система покупки ценных бумаг также является косвенным способом выплаты поощрительных премий, поскольку сотрудники, являющиеся акционерами, получают дивиденды. Около 75% сотрудников компании «Линкольн – Электрик» владеют более чем 40% акций компании.

Исключительный успех этой компании, помимо высокой оплаты труда, лидирующего положения на рынке производителей электромоторов и сварочных агрегатов и гарантированного трудоустройства, подтверждается многочисленными свидетельствами. Например, там нет профсоюза, годовой рост объема продаж составляет около 3%. Кроме того, действуют несколько уровней управления, о чем свидетельствует коэффициент соотношения

сотрудников и руководства 100:1, т.е. на одного менеджера приходится в среднем 100 подчиненных.

Вопросы и задания по кейсу

1. Какой тип системы поощрительных выплат наиболее эффективен, с вашей точки зрения? Почему?
2. В чем залог эффективности деятельности компании «Линкольн–Электрик»?

Кейс №6 (ПК-6)

«Уволенная: «Я просто не оказалась человеком их круга»»

Этот кейс представляет собой разговор между Ассоциацией исполнительных директоров (AMBA) и некой MBA, которая после окончания бизнес-школы была уволена со своего первого места работы. В течение 2,5 лет, перед тем как поступить в аспирантуру известной бизнес-школы (АБШ), она проработала в компьютерном отделе одной из финансовых холдинговых компаний, а затем перевелась на промышленное предприятие химической отрасли в качестве стажера по маркетингу – окончательный этап перед получением ученой степени.

Работа продолжалась 6 месяцев.

AMBA: Работу по какой специальности вы искали, заканчивая АБШ?

MBA: В школе я стала интересоваться маркетингом и хотела получить работу в сфере управления по продукту, так как это включает в себя все аспекты – начиная с разработки товара, его продвижения и заканчивая сбытовой деятельностью. Я хотела работать в обычной компании, имеющей свою программу по развитию карьеры. Фирма, куда я устроилась, имела ее и, кроме того, представляла возможности работы как за границей, так и в одной из ею приобретенных компаний.

Все выглядело просто идеально.

AMBA: Фактически кто вас уволил?

MBA: На начальном этапе собеседования я разговаривала с вице-президентом филиала, затем с менеджером по персоналу. В основном, пока я там работала, я контактировала с первым, он был "ответственным" за меня.

AMBA: Давайте вернемся непосредственно к началу вашей работы.

MBA: Все началось с программы ориентации. Обучающиеся затрачивали от 4 до 6 недель с представителями торгового отдела по анализу возможностей сбыта, деятельности рекламных агентов, использованию финансового плана и по другим направлениям. И при этом я была полна энергии и энтузиазма, была готова изучать все, что касалось маркетинга. Моей первой остановкой был отдел сбыта.

AMBA: Не могли бы вы охарактеризовать этот отдел?

MBA: В нем работало около 30 человек, 20 из которых имели среднее образование и только несколько окончили АБШ. Во главе отдела стояла женщина, проработавшая в компании около 25 лет и, естественно, не имевшая образования АБШ. Остальной персонал в основном составляли сорокалетние клерки. По половой структуре подавляющим большинством обладали женщины. Этот отдел представлял собой что-то типа бюро по услугам для отдела маркетинга.

Персонал отдела имел причину для недовольства, поскольку я была новичком, но уже с большим окладом, чем у многих других. Я планировала пробыть там только небольшой отрезок времени, надеявшись на быстрое продвижение. И тогда со временем они стали бы уже работать на меня.

Но это не объясняет царивший там моральный климат. Остальные женщины, работавшие в отделе, были какими-то скрытыми, непроницаемыми и претендовали на педантичность. Некоторые из них вели себя подобно параноикам – в постоянном беспокойстве, что люди

наблюдают за тем, как они работают. Для всех была важна видимость работы; и даже тогда, когда работы было не много, каждый продолжал суетиться, пытаясь тем самым казаться занятым. А содержание работы ни для кого, естественно, не имело значения.

Я люблю людей и мне нравится, когда имеется большой объем работы. Понимаете, был какой-то определенный контраст между мной и остальными членами коллектива.

На третий день работы они обвинили меня в том, что ко мне в кабинет приходят посторонние мужчины. Оно было основано на факте послеобеденного визита ко мне моего друга, зашедшего посмотреть мое новое место работы. Он пробыл у меня не более двух минут, после чего ушел. На следующий день ко мне из международного отдела спустился один стажер-практикант и мы немного поговорили. У меня также были и другие посетители, обращавшиеся по вопросам анализа сбытовых возможностей (относительно снятия одного товара с производства 5 лет назад). В силу этих всех посещений кто-то подал жалобу менеджеру по персоналу. И никто из отдела не сказал и слова в мою поддержку.

Я была вызвана к нему в кабинет, где он сказал: «Ты принимала у себя в кабинете мужчин и в связи с этим у нас есть жалобы». Моей первой реакцией был смех – мне это показалось полным абсурдом. Но затем я поняла, что он не шутил.

АМВА: Вероятно, вы и должны были засмеяться, это разрядило бы атмосферу.

МВА: Я тоже подумала, что, смеясь, я заражу и его. Однако он не обладал чувством юмора. Затем он спросил: «Как вы провели посторонних в здание? Если у тебя нет соответствующей таблички, то тебя может остановить охрана». Здесь я ему ответила, что мы просто поднялись на лифте и что никто нас не останавливал и не проверял. Он продолжал: «Но они могли слышать ваши голоса в коридорах». Я спросила: «Что вы имеете в виду? » И он ответил, что все коридоры прослушиваются.

Я не поверила услышанному.

Я объяснила, что отвечу за посещение только первого мужчины, пробывшего у меня максимум 2 мин, так как второй был их собственным служащим. Затем я попросила его сказать, кто подал жалобу, и пообещала разобраться с этим.

Сначала он не поддавался, просто не хотел сеять плохие взаимоотношения между членами коллектива, но в конце концов я вытащила из него имя. Это была заведующая отделом.

АМВА: Но если посмотреть на ситуацию с другой стороны, звучит так, как будто управляющий персоналом испытал некоторую неловкость в связи с этой жалобой и не совсем ясно представлял, как ему следует поступить. Он не был уверен в том, что происходит и что нужно вам для того, чтобы решить возникшую проблему.

МВА: Но его вовсе не интересовало то, что происходило в моем кабинете. Он был увлечен рассказами о механизме системы наблюдения, удивляясь тому, что кто-то смог пройти через нее незамеченным. Он в самом деле все время пытался всячески отклониться от темы.

АМВА: Хорошо, что вы предприняли затем?

МВА: Я пошла к женщине, подавшей жалобу, и попыталась поговорить с ней. Она сказала, что вся информация на предприятии является секретной (и оно так, конечно, и есть), но я обратила ее внимание на тот факт, что это был особый случай, связанный со снятием товара с производства еще в 1968 г. Она просто взорвалась.

Я поинтересовалась, почему мне никто не объяснил правила приема или не спросил хотя бы кто были эти люди. Ведь совершенно ясно, что я еще не успела ознакомиться с этими правилами после трех рабочих дней.

Здесь она сказала: «Мы не должны работать с тобой, за исключением контакта через руководителя отдела по УП; ты просто стажер. И мы даже не подписываем финансовые документы на тебя, а только обсуждаем тебя с менеджером по персоналу».

В этот момент я подумала, что, может быть, сделала непростительную ошибку, выбрав именно эту компанию.

Позже она написала ужасную рецензию о периоде прохождения моего обучения в этом отделе, даже несмотря на то, что я подготовила неплохой отчет в области маркетинговых исследований на базе показателей его деятельности. С того времени для меня начались тяжелые времена. Достаточно занятным являлся тот факт, что моя фактическая работа никогда никем не обсуждалась – обсуждалось только мое «отношение» к ней.

Фактически я была под подозрением, и все другие отделы, куда я заходила по работе, также были предупреждены следить за мной. Я это поняла на следующем этапе программы ориентации. Люди боялись говорить мне что-либо хорошее, так как тем самым могли разойтись во мнениях с другими. Понимаете, что я имею в виду.

AMBA: Можно задавать вопросы так, чтобы сделать себя союзником, и так, чтобы подвергнуть сомнению свой личный авторитет. Интересно, как руководитель отдела поняла и объяснила для себя ваш к ней приход. Нежелание менеджера по персоналу дать вам ее имя показывает, что прямая конфронтация это не тот путь, которым руководствуется компания в подобных ситуациях. Она могла воспринять вопрос «Почему мне никто не объяснил правила?» как вызов. И, конечно, при этом довольно не сложно предположить ее последующую реакцию.

MBA: Но я пробыла там всего 3 дня. Я приходила вовремя, раньше не заканчивала и не тратила 3 часа на ланч. Я просто выполняла свою работу и даже просила других подкинуть мне какое-либо дополнительное задание. Ну, еще была парочка внешних проблем – диссертация, необходимая для окончания школы, болезнь члена семьи и добровольный проект, которым я руководила, что могло быть необычным для большинства новых окружающих. Может быть, я и не выглядела слишком счастливой, сидя за своим рабочим столом, но не думаю, что это каким-то образом могло повлиять на качество моей работы. Я не вижу того, что я могла бы сделать за такой короткий промежуток времени, чтобы вызвать столь активное противодействие.

AMBA: Она затронула существенный момент – «Мы даже не подписываем твои финансовые бумаги». Всегда важно знать, на чьем бюджете ты находишься, кто на самом деле ответственен за тебя.

MBA: Я сидела на бюджете филиала, а не на обеспечении отдела статистики. Но я не думаю, что вправе была ожидать от людей, работающих в твоем отделе, каких-либо знаний относительно всех основных функций других отделов. Я понимаю вас, но в данном случае я не думаю, что это имело какое-либо значение.

AMBA: Была ли она на самом деле руководителем вашего обучения в своем отделе или был специальный координатор этой программы?

MBA: Вот в чем проблема. В действительности не было никакого руководства. И хотя предполагалось, что мы изучали определенные вещи, связанные с деятельностью компании и ее функциями, ни у кого даже не находилось и минуты, чтобы показать нам что-либо. Они с большим нежеланием давали нам проекты, так как ни один человек не знал, как долго мы пробудем в данном отделе. Поэтому нам приходилось сидеть и бить баклуши в полнейшей скуке, пытаясь найти какую-либо работу.

Вице-президент говорил мне: «Спрашивай задание у других людей, находящихся в моем подчинении». Я так и делала. И совершенно случайно один из служащих из отдела статистики дал мне более-менее приличный проект, над которым было интересно и приятно работать.

В своей хозяйственной деятельности компания не использует ничего из того, что преподавалось нам в бизнес-школе (АБШ), будь то особые навыки или профессиональная компетенция своих сотрудников. Основная цель программы ориентации имеет чуть ли не военно-приказной характер – заставить нас придерживаться шаблонных рамок компании. Они ведут себя очень осторожно с обучающимися и уделяют много времени слежке за нами.

Содержание программы было минимальным. Мы пересчитывали бесконечные столбцы цифр, что мог бы спокойно сделать выпускник высшей школы.

AMBA: Какую поддержку вы получили от вице-президента?

МВА: Я разговаривала с ним много раз. Плохой отзыв из отдела статистики вызвал у него нервное расстройство, и я попыталась указать ему на некоторые странные моменты в нем, с чем он согласился.

В течение второй стадии моей подготовки я сломала ногу на одной вечеринке и пропустила 2 рабочих дня. Когда он узнал об этом, то очень расстроился, что я не сломала ее в автомобильной аварии. И он весь в этом – ты должен попасть в аварию именно в том месте и в определенное время.

АМВА: Как прошла остальная часть вашей подготовки?

МВА: Далее я перешла в одно из рекламных агентств. Люди, работавшие там, оказались весьма «гибкими»; это было как день и ночь. Один из ребят, работавших в этом агентстве, подозвал меня, сказав: «Я слышал, что-то произошло на предыдущем месте; они позвонили мне, предупредив, чтобы я следил за тобой. Все это ужасно. Что произошло?» Я рассказала свою версию происшедшего. От него я много узнала о методах ведения компанией своих дел.

В этом агентстве я получила хорошую оценку – "она без проблем справлялась с работой".

Следующий этап был связан с финансовой сферой. Я работала по одному из проектов, и получила благоприятные отзывы. Это был неплохой отдел, но все же чувствовалась та же неэластичность в работе. Я подняла один из отчетов по деятельности отдела за 1960-й год, который был составлен совсем недавно. Это было индикатором того, как медленно движется компания; ее использование компьютерной техники оставалось за пределами современных требований.

АМВА: Полностью ли ослабилось личное напряжение?

МВА: Отношение ко мне стало более позитивным и я, естественно, продолжала работать с большим старанием. Все еще будучи заинтересованной, я потратила некоторое время на изучение маркетинга. Я подумала, может, период ориентации – самая плохая и неприятная часть и что, раз пройдя через это, все будет гораздо лучше.

Во время одного из моих разговоров с вице-президентом он сказал: «Знаете, сейчас многие дела стали идти довольно; хорошо. Я получаю благоприятные отзывы о вашей работе по различным проектам».

И это меня успокоило. Затем через десять дней он меня уволил, так как несколько раз застал меня за разговорами по телефону и еще я якобы заснула на заседании, что было неправдой.

АМВА: Вы довольно поверхностно описали некоторые происшедшие события, вашу реакцию на них и ваше восприятие на реакцию с их стороны. Дело в том, что существуют определенные вещи, за которые компания увольняет, и вещи, за которые она этого никогда не сделает. Это чрезвычайная мера. Человек, увольняющий вас, должен документально и аргументированно объяснить причину увольнения, особенно при данных обстоятельствах, когда женщины составляют большинство в аппарате управления компании. Пока вы хорошо справляетесь со своими обязанностями, вас не уволит ни одна фирма.

МВА: Я спросила его об этом в нашем последнем с ним разговоре: «Вы уверены, что я не подхожу для этой работы? На что он ответил: «Не в этом дело, все служащие говорят, что вы очень способная и довольно неплохо справляетесь со своими заданиями. Дело в вашем отношении». И он говорил это несколько раз.

Мне несколько раз звонили по неотложным личным делам, в основном связанным с болезнью члена моей семьи и этим добровольным проектом, о котором я упоминала выше. Это были звонки, показывающие, что моя жизнь не ограничивается рамками одной компании.

Другая причина, на которую он сослался, – засыпание на заседании – была необоснованной. Это особое заседание началось в 8.30 утра и длилось до 6 часов вечера. Воздушный кондиционер был установлен на пятом режиме, и все мы начали испытывать усталость и сонливое состояние. Он также говорил, что я недостаточно серьезна.

АМВА: Это обычно понимается так: «Ты не считаешь важным тс, что считаем мы». Ваше понимание того, что было для вас обыденным, малозначащим, и соответствующее отношение к этому – может быть в этом кроется причина увольнения. То, что вы считали несерьезным, для них являлось архиважным.

МВА: Хорошо, но я не считала важным сидеть в своем огороженном кабинете, притворяясь занятой без какой-либо при этом работы. Но как это можно сделать, если вы получаете каких-либо реальных заданий? А основная масса того, что мне приходилось делать, по сути являлась пустячной работой.

АМВА: То, о чем вы говорите, очень часто является общим среди выпускников АБШ. Все они хотят получить какую-либо важную работу. Но уже долгое время на многих компаниях от вас ожидается изучение их методов ведения бизнеса и приучение к ним. Они не хотят и слышать от вас, о вашей полезности до тех пор, пока не почувствуют, что вы готовы принять на себя груз определенной ответственности за что-либо.

МВА: Я могу примириться с их подготовительными мероприятиями и пройти через программу подготовки, но при том условии, что люди, с которыми я при этом взаимодействую, представляются разумными существами. А некоторые из тех, с которыми мне довелось работать, были далеко не одарены разумом. Они не объясняли свои основные нормы принципы поведения и вместо того, чтобы мне указать на их нарушения, обращались с жалобами к менеджеру по персоналу... – я просто подумала, что это немного странно.

АМВА: Могли бы вы представить, что бы происходило с мужчиной при вашей ситуации.

МВА: Мужчина, поступающий таким же образом, как это делала я, подходя к людям и спрашивая у них работу, не вызвал бы с их сторон враждебного к себе отношения. Они считают, что мужчины более энергичны и настойчивы, чем женщины. Если я выступаю на заседании, мне говорят, что я чрезмерно настойчива, если же я не выступаю вовсе, мне указывают на то, что я недостаточно настойчива. Такого сорта беспокойства не случаются с мужчинами.

Помимо полового признака, я думаю, что проблема еще состоит в установленной на фирме жесткой субординации.

АМВА: Что вы для себя уяснили и извлекли из всего этого?

МВА: Главное – это получить доверие со стороны коллектива. Я немного узнала о методах проведения анализа сбытовых возможностей, производстве рекламы, как компания согласовывает свое бюджетное расписание и ведет бухгалтерию. Я также поняла, что мне необходима более «гибкая» рабочая атмосфера, которую имеет большинство предприятий, исповедующих агрессивную рыночную стратегию. Я осознала, что в большей степени ориентирована на результат, а не на образ ощущений, и в большей степени заинтересована в том, что люди производят, а не в том, как они выглядят и как действуют.

АМВА: Вы будете искать следующую работу как-нибудь иначе?

МВА: Я буду задавать разные вопросы. Как человек, ищущий свою первую работу, я очень боялась всякого, кто делал эту работу, на которую претендовала я. Я спрашивала их о работе, а не о фрустрации: как они долго работают в компании, какой опыт имели на предыдущей фирме и насколько гибкой она была по своей организационно-управленческой структуре. Я опускала определенные вопросы.

Другая вещь, которой я до этого никогда не пользовалась и которой собираюсь воспользоваться сейчас, – это сбор информации. Я позвонила своим друзьям, знакомым, однокурсникам по АБШ и неофициально поговорила с ними о компаниях, на которых они работают. Я просто хочу узнать о всех сильных и слабых сторонах этих компаний из уст того, кто их (стороны) знает. Люди более открыты в отношении своей работы, когда они не являются интервьюерами на собеседованиях.

Теперь я стала немного опытней и осторожней. Я хочу быть уверенной в тем, что буду довольна моим будущим местом работы. Моральный климат для меня почти столь же важен, как и содержание работы. Будучи обожженным один раз, ты хочешь быть уверен в том, что следующая твоя работа окажется именно той, которая тебе нужна.

АМВА: Вы говорите, что собираетесь быть более осторожной. Выходит, что данный инцидент послужил вам не правильным уроком.

МВА: Почему?

АМВА: Если вы будете слишком осторожны, то не сможете прислушиваться к своим собственным чувствам. Вы пытаетесь сделать для себя лучшее; вы хотите, чтобы этот опыт не повторился вновь. Но вам необходимо немного смягчить свою позицию. Опасно становиться слишком жестким и непреклонным, так как вы можете перекрыть обратную эмоциональную связь со своей потенциальной работой. Это работает против вас при принятии верного решения.

МВА: Возможно, я занимаю более плотную оборонительную позицию, чем должна (иногда я ловлю себя на этой мысли), но в то же время осознаю, что это не такой уж большой недостаток.

АМВА: Объясните некоторые из ваших исходных моментов, которыми вы будете руководствоваться на собеседовании при принятии на работу.

МВА: Буду говорить как можно меньше, при этом стараясь всячески избегать каких-либо отрицательных комментариев относительно предыдущей компании. Я рассказала вам гораздо больше, чем сделала бы это на собеседовании.

АМВА: Получение от вас как можно большей информации о том, что произошло на предыдущем месте работы, является тонким искусством проведения собеседования. Но у вас нет причин для беспокойства по этому поводу, так как похоже, что вы действительно не должны обладать большим объемом информации. Ваше мнение о компании не является релевантным. Вы участвовали в их программе ориентации, но вскоре стало очевидным, что это не подходящее для вас место, а ваша личность не устроила их. Это все, что вы должны сказать.

Вопросы и задания по кейсу

1. По каким моментам разговора с МВА АМВА сделала свой заключительный вывод?
2. Что в рассказе МВА было лишним, что не следовало говорить? Почему?
3. Как вы считаете, почему МВА была уволена?

Кейс №7 (ПК-6)

В настоящее время России все больше внимания уделяется развитию профессионального творческого потенциала работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество обслуживания клиентов, выпускаемой продукции, за работу судьбу организации целом.

Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

подчеркивать уважение индивидуальности ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда; • поддерживать доверительные отношения уважение работников друг другу;

нести ответственность за обучение повышение профессионализма персонала; поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;

стимулировать принятие на себя ответственности работниками сложных ситуациях;

предоставлять каждому работнику возможность для реализации его индивидуальных способностей;

лучше расставлять кадры;

повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;

обеспечивать справедливую оплату труда;

оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Вопросы:

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?

2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

Кейс №8 (ПК-6)

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали себе кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя ждет вас. Ваши действия:

Независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу.

Извинитесь перед подчиненным затем начнете беседу ним.

Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания спросите его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как вы?»

Заботясь об интересах дела, отмените беседу перенесете ее на другое время. Поясните свой выбор.

Кейс №9 (ПК-6)

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства том, как лучше обращаться подчиненными. Было высказано несколько точек зрения:

Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

Все это мелочи. Главное оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

считаю, что успеха руководстве можно добиться лишь том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

Это правильно, но все же лучшими стимулами работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

Ваше мнение? Какая из этих точек зрения вам ближе?

Кейс №10 (ПК-6)

Управление человеческими ресурсами - одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения разрешения как производственных, так социальных конфликтов. Например, ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, предположим, наниматель . может предпочесть, чтобы наниматель . занимался профессиональным обучением работников, потом он, наниматель ., мог переманить себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако наниматель . может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то итоге они попадут ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

Задание. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В. вкладывать средства обучение своего персонала: эгоистической заботой собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Описание деловых ролевых игр к учебному кейсу

Участие студента в деловых (ролевых) играх направлено на закрепление навыков и умений, получаемых в ходе освоения профессиональных компетенции ПК-6. Кроме того, деловые игры позволяют оценить уровень освоения знаний, умений и навыков, сформированных в ходе освоения ПК-6.

Критерии оценки действий участников игры:

- активность обучающихся 0-5 баллов;
- использование дополнительных материалов 0-5 баллов ;
- качество и эффективность принятых решений, их аргументированность 0-5 баллов;
- взаимопомощь, уровень межличностных отношений в команде 0-5 баллов;
- достижение поставленной цели (ей) игры 0-5 баллов;
- решение проблемы 0-5 баллов.

Каждый критерий прежде всего оценивается по факту выполнения («+» или «-»). Для того, чтобы участие в игре было засчитано – каждый участник должен набрать не менее 5 «+». Затем, каждый критерий оценивается в баллах. Компетенции считаются освоенными на базовом уровне, если учащийся набрал от 15 до 20 баллов, на повышенном - от 21 до 30 баллов.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «Моделирование процесса найма персонала»

Студенты разбирают кейс, в котором отражена организационная структура компании и должность, на которую открыта вакансия, идет обсуждение, какой метод подбора использовать, формируются этапы подбора кандидатов.

Далее группа делится на 2 части, выбираются лидеры подгрупп (директора по управлению персоналом), менеджеры по персоналу и высший руководитель организации.

Каждая подгруппа также выбирает по 2 претендента на должность, и они проходят отбор по созданному плану.

Далее происходит оценка и сравнение кандидатов (в это время кандидаты готовят вою речь о процессе отбора). В конце семинары оглашается мнение, кого взяли на должность и подводятся итоги игры.

Краткие методические указания для Деловых игр: При участии в деловых играх, студент должен проявлять активность на занятии, показывать свои знания тем игр, уметь мыслить логически и применять ранее полученные навыки анализа ситуации.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «Применение методов бесконтактной оценки персонала: составление резюме»

1) Каждому из студентов необходимо составить личное резюме. 2) Обменявшись вариантами резюме по кругу с коллегами, необходимо выявить сильные и слабые стороны в доставшемся варианте документа.

Резюме - это описание способностей человека, которые делают его конкурентоспособным на рынке труда. Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: образованность, продуктивность и неограниченность способностей.

В некоторых случаях можно встретить аббревиатуру CV (лат. - Curriculum Vitae), в буквальном переводе означает "жизнеописание" или "ход жизни" и представляет собой

резюме работников творческих профессий; в нем представлены результаты труда, в то время как места работы не указываются.

Стиль резюме чаще направлен на получение конкретного места работы, в то время как CV содержит более подробную и структурированную информацию о карьерном пути человека. По форме резюме подразделяются на профессиональные (универсальные), хронологические, функциональные, хронологически-функциональные, целевые и академические. Чаще всего используется профессиональное (или универсальное) резюме, в котором вся информация представляется в блоках.

По мнению специалистов, эту форму предпочтительнее использовать тем, у кого с послужным списком все в порядке. Если же опыта работы недостаточно, или есть перерывы в трудовом стаже информацию лучше разместить в функциональном резюме. Функциональное резюме применяется при описании специфического трудового опыта и круга занятий, когда нет необходимости располагать в хронологическом порядке процесс накопления этого опыта. В нем делается акцент на образовании и специальных знаниях и навыках. Также эта форма резюме приемлема в тех случаях, когда был большой перерыв в работе или есть необходимость сменить профессию.

Если же главное преимущество - опыт работы, резюме должно быть составлено в хронологическом порядке с перечислением всех мест работы и названий предприятий. Хронологическое или ретроспективное резюме наиболее подходит специалистам, много лет проработавшим в одной и той же области и желающим в ней продолжать свою деятельность.

Хронологически-функциональное резюме используется наиболее часто для освещения каких-то особых достижений, в нем в то же время сохраняется хронологическая последовательность изложения трудового стажа и образования.

Целевое резюме заполняется тогда, когда внимание сосредотачивается на соискании определенной должности и запрос подкрепляется изложением знаний и способностей. Академическое резюме используется для поиска профессорско- преподавательской работы. Самостоятельную часть такого резюме составляет перечень научных работ и публикаций, научных достижений, наград и званий.

Основные правила составления резюме – это аккуратность заполнения (ошибки будут отрицательно сказываться на вашей репутации), лаконичность (не нужно делать его более 2 страниц стандартного машинного текста) и, конечно, правдивость (откровенно ложная информация при личной встрече обязательно проявится).

Резюме следует составлять по следующему плану:

1. Заголовок - следует указать ФИО (не стоит писать там слово «резюме»).

2. Укажите цель, которую вы преследуете в процессе поиска работы.

3. Перечислите свои личные данные – домашний адрес, телефонный номер, своё семейное положение.

4. В хронологическом порядке, начиная с последнего места работы, перечислите места своей работы, с обязательным указанием дат и занимаемых должностей. Выпускники учебных заведений без опыта работы могут кратко указать некоторую информацию о практике, которую они проходили на том или ином предприятии во время учёбы – например, род выполняемой деятельности и навыки, полученные при этом.

5. Перечислите законченные вами учебные заведения с датами учёбы (причём желательно их названия давать полностью, а не аббревиатурой).

6. В конце укажите некоторую дополнительную информацию, так или иначе выгодно характеризующую вас. Это могут быть иностранные языки, которыми вы владеете, уровень освоения компьютера, наличие водительских прав, личностные характеристики (аккуратность, хорошая обучаемость и т.д.). Объем и требования к оформлению резюме

Необходимо продумать несколько вариантов резюме - для отправления по почте (или вручения лично), по факсу, в электронном виде по E-mail. Однако тексты должны быть

идентичными. Различаться может оформление - удачно подобранная фотография украсит резюме, но подумайте, как она будет выглядеть, полученная по факсу.

1. Первое незыблемое правило - объем резюме не может превышать одной, максимум двух страниц формата А4, причем желательно, чтобы ключевая информация находилась на первой странице. Если же объем этого не позволяет, то подумайте, какой информацией вы можете пожертвовать. Однако, если у человека большой опыт работы, это создает определенные сложности и ограничения, но при наборе резюме на компьютере, есть возможность обойти это правило: измените размер шрифта, хотя это и не желательно - резюме должно читаться легко.

2. Если резюме занимает больше одной страницы, в конце страниц указывается, что продолжение находится на следующем листе. На всех листах, кроме первого печатается номер листа и указывается фамилия.

3. Если по объему резюме получилось на одну неполную страницу, информацию необходимо расположить так, чтобы страница была полностью занята текстом.

4. Чтобы написать "правильное" резюме, необходимо использовать один шрифт, желательно Times New Roman либо же Arial. Множество шрифтов разных разме- ров нечитабельны! Строгий стиль оформления - непременное условие.

5. Что касается размера шрифта, то стандартным для резюме считается шрифт 12-го размера. Необходимо, чтобы все содержимое было одного размера.

6. Каждый раздел резюме должен быть отделен от предыдущего.

7. Заголовки лучше выделять жирным и/или подчеркиванием.

8. Резюме должно быть написано простым языком.

9. Для документов такого типа рекомендуется следующая разметка страницы: верхнее поле - 2 см, правое - 2 см, нижнее - 2 см, левое 2,5 см. Допускается сужение поля на сантиметр и вместо стандартного 12-го размера шрифта использование 10-го. В то же время вариант с уменьшением шрифта приемлем только в том случае, если резюме будет отправлено работодателю по E-mail-у или вручено лично. В случае отправления резюме по факсу, размер шрифта меньше 12 лучше не использовать, иначе резюме невозможно будет прочитать.

10. Для резюме используется бумага белого цвета, хорошего качества.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «Использование инструментов оценки персонала».

Задание 1. В соответствии с профилем должности, разработанном на предыдущем занятии, сформулируйте порядок и вопросы для интервью по компетенциям с использованием техники PARLA по отбору кандидатов на указанную должность. (студенты работают в парах). модель PARLA PROBLEM (Проблема) –ACTION(Действия) –RESULT(Результат) – LEARNED (Новые знания, навыки или опыт) –APPLIED (Применение новых знаний, навыков или опыта) Порядок интервью:

Шаг № 1 - открытие темы Необходимо прояснить, основные обязанности и содержание работы кандидата.

Шаг № 2 - выяснение стандартов деятельности Выясняются критерии успешного выполнения данной работы, а также насколько деятельность кандидата соответствует принятым стандартам. Пример: Каковы критерии успешного выполнения этой работы? Насколько Ваша деятельность им соответствует? Эти вопросы позволяют уже на ранних этапах интервью продемонстрировать, что об- суждение будет проходить под углом анализа успешности выполнения работы.

Шаг № 3 - анализ достижений с помощью модели PARLA Анализ достижений кандидата. Пример: Расскажите мне, пожалуйста о случае из вашей практики когда Вы сами поста- вили перед собой определенную цель и достигли ее?

1) В чем состояла проблема, какую задачу пришлось решить кандидату. Обычно достижения являются решением какой-либо проблемы. При этом выясняются факты: суть и контекст ситуации, задачи, сроки, кто был в нее вовлечен, роль кандидата (его действие и поведение в этой конкретной ситуации). С этой целью (если необходимо) задайте уточняющие вопросы: - Что это были за обстоятельства (ситуация)? - В чем была суть этой ситуации (проблемы)? - В чем была специфика этой ситуации? - Какие задачи перед Вами стояли? - Что было основной трудностью?

2) Выясняются факты: что конкретно, как и в какой последовательности было сделано. Важно, что бы речь шла о Я, а не Мы. Обращается внимание на то, какое время использует кандидат в своем рассказе - прошедшее, настоящее или будущее. Следует обращать внимание также на то, что не было сделано или сказано. С этой целью задаются уточняющие вопросы: - Конкретно, что Вы сделали... - Опишите конкретно, как Вы сделали это... - Что Вы сделали сначала, что - затем... - Расскажите, какие шаги Вы предприняли...

3) Получение информацию о том, чем завершилась ситуация. Каков был результат? Необходимо убедиться, что полученный результат действительно свидетельствует о достижении. Выясняются конкретные детали - даты, количественные результаты, оценка со стороны руководства (партнеров, коллег) и т.п. С этой целью (если необходимо) задайте уточняющие вопросы: - В чем конкретно заключался результат? - С помощью каких количественных показателей можно оценить результат? - Какова была качественная оценка...? - Каким образом Вы узнали, что Ваши действия были эффективными? - Какую обратную связь Вы получили от ...? - Какой была реакция?

4) Анализ, смог ли кандидат приобрести какие-либо новые знания, навыки или опыт благодаря решению данной проблемы. Важно выяснить, смог ли кандидат приобрести такие знания или опыт, которые могут быть применены на практике. С этой целью (если необходимо) задайте уточняющие вопросы: - Чему эта ситуация Вас научила? - Какие конкретные новые знания Вы приобрели? - Какой вывод Вы сделали? - Какой опыт Вы извлекли?

5) Получение информации о том, смог ли кандидат применить полученные новые знания, навыки или опыт на практике. - Как Вы использовали (применили) эти знания в дальнейшем? - В чем конкретно проявился Ваш новый опыт? - С чем конкретно Вы смогли справиться благодаря новому опыту (знаниям)? - В чем заключается разница между тем, как Вы ... раньше и теперь?

Шаг № 4 - идентификация компетенций. Кандидат должен объяснить, что лежит в основе достижений. Преимущества данного подхода: Позволяет «перевести достижения (факты) в поведенческие термины. «Бремя» интерпретации лежит на кандидате, а не на интервьюере. Позволяет интервьюеру оставаться объективным и предохраняет его от слишком быстрого вынесения суждений. Существует два типа вопросов для выявления непосредственно присущих кандидату компетенций. Это - «прямая самооценка» и «оценка третьей стороны». «Прямая самооценка».

Пример: Почему, как Вы думаете, Вы смогли справиться с этим заданием? «Оценка третьей стороны». Кандидата должен взглянуть на определенное достижение или факт глазами другого человека.

Пример: Если я обращусь к ... с вопросом, почему Вам удалось успешно справиться с этим заданием, то как Вы думаете, что он ответит?

Шаг № 5 - подтверждение выявленных компетенций. Подтверждением существования той или иной компетенции служит сильное или повторяющееся в течение всего интервью доказательство компетенции. В течение интервью, когда кандидат имеет возможность ответить на вопросы, касающиеся широкого спектра ситуаций, истинные компетенции будут обнаруживаться с повторяющейся частотой. На пример, если кандидат обладает компетенцией "мотивировать других", то эта поведенческая компетенция проявится не только в ответе на

специфический вопрос. Для подтверждения выявленных компетенций попросите кандидата привести дополнительные примеры соответствующего поведения.

Задание 2. В соответствии с профилем должности, разработанном на предыдущем занятии, сформулируйте порядок и вопросы для ситуационного интервью. Ситуационное интервью – интервью, в котором кандидату дается возможность выбрать между различными факторами (1 ситуация) или продемонстрировать систему ценностей (2 ситуация).

Например, Представьте себе, что вы одновременно получили два предложения от работодателей. Какими будут критерии вашего выбора?

Вам нужно выбрать между двумя системами оплаты труда: в первом случае это высокий оклад, но без возможности получать комиссионные, во втором - более низкий оклад, но с очень высокими комиссионными.

Таким образом, во втором случае совокупный доход может быть гораздо выше, чем в первом, однако вторая ситуация предоставляется менее стабильной.

У вас имеется выбор: работать с уже имеющимися клиентами и поддерживать существующую сеть сбыта или искать клиентов в новом регионе. Вознаграждение в обоих случаях будет одинаковым.

Что вы предпочтете и почему? Все эти ситуации позволяют выявить основные мотиваторы при выборе вида деятельности.

Интерпретация в данном случае достаточна проста и сводится к прямому определению мотиваторов.

При демонстрации кандидатом его системы ценностей можно определить, какой тип корпоративной культуры и взаимоотношений между людьми является для него дополнительным мотивационным фактором.

Список вопросов к зачёту по дисциплине
«Управление человеческими ресурсами»

Зачёт является формой аттестации по дисциплине. В ходе зачёта студенту предлагается ответить на два вопроса. Каждый из которых позволяет оценить уровень освоения компетенций ПК-6.

1. Содержание понятий «Управление человеческими ресурсами», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
2. Управление человеческими ресурсами как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
3. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
4. Основные школы и концепции управления персоналом: «научного управления», «человеческих отношений», «человеческих ресурсов».
5. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
6. Принципы и методы управления человеческими ресурсами.
7. Субъекты управления персоналом. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом.
8. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.
9. Формирование структурных подразделений системы управления человеческими ресурсами. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.
10. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
11. Содержание понятия «философия управления персоналом». Варианты философии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.
12. Стратегия управления человеческими ресурсами как основа кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики.
13. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.
14. Методические основы подготовки кадровой политики организации.
15. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду.
16. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования.
17. Технология разработки бюджета расходов на персонал.
18. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.
19. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.
20. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.
21. Этапы и методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.
22. Организация высвобождения персонала.
23. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.
24. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
25. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.

26. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.

27. Технология процесса управления адаптацией. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.

28. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности.

29. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации. Особенности обучения взрослых.

30. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.

31. Этапы и методы обучения персонала.

32. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.

33. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.

34. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.

35. Группировка, отбор и содержание показателей оценки персонала. Методы оценивания персонала.

36. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.

37. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.

38. Этапы деловой карьеры, их содержание.

39. Сущность служебно-профессионального продвижения работника. Этапы служебно-профессионального продвижения.

40. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.

41. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.

42. Сущность мотивации персонала.

43. Сущность содержательных теорий мотивации.

44. Особенности процессуальных теорий мотивации.

45. Концепции повышения внутренней мотивации.

46. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.

47. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам. Варианты применения модели «Мотивация-Стимул».

48. Методы оценки результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность.

49. Показатели результативности, эффективности и полезности управления персоналом.

50. Экономическая сущность затрат на персонал. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.

51. Расторжение трудового договора.

52. Аттестация: порядок проведения, основные этапы.

53. Основные цели системы управления персоналом организации.

54. Оценка эффективности управления предприятием.

55.Теории поведения человека в организации.

56. Профессиональная и организационная адаптация персонала.

57. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

58. Подбор персонала и профориентация.

59. Работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.
60. Состав, цели и функции основных подразделений службы управления персоналом.