Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 18.09.2025 12:41:15
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
**(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

Факультет химической технологии и биотехнологии

УТВЕРЖДАЮ
Декан
_____ / А.С. Соколов /
« 27 » февраля 2025 г.

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## «Управление персоналом»

Направление подготовки
**19.03.01 Биотехнология**

Профиль
**Биотехнология**

Квалификация
**специалист**

Форма обучения
**очная**

Москва 2025

**Разработчик(и):**

Старший преподаватель кафедры
«Управление персоналом» /Е.Л. Арзамасова/

**Согласовано:**
Заведующий кафедрой
«Управление персоналом»,
д.э.н., профессор /М.М. Крекова/

## Содержание

Содержание ..... 3
1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине ..... 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы ..... 5
3. Структура и содержание дисциплины ..... 5
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение ..... 9
5. Материально-техническое обеспечение ..... 10
6. Методические рекомендации ..... 10
7. Фонд оценочных средств ..... 14

## 1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

1. К **основным целям** освоения дисциплины «Управление персоналом» следует отнести:

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

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

- формирование представления о профессиональной деятельности в области управления персоналом.
- изучение основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом;
- формирование способности у студентов трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью
- развитие навыков у студентов разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда.

| **Код и наименование компетенций** | **Индикаторы достижения компетенции** |
|---|---|
| УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном (ых) языке (ах) | ИУК-4.1. Учитывает особенности деловой коммуникации на государственном и иностранном языках в зависимости от особенностей вербальных и невербальных средств общения<br>ИУК-4.2. Умеет вести обмен деловой информацией в устной и письменной формах на государственном и иностранном языках с учетом своеобразия стилистики официальных и неофициальных писем, а также социокультурных различий в формате корреспонденции<br>ИУК-4.3. Выполняет перевод профессиональных текстов с иностранного языка на государственный язык РФ и с государственного языка РФ на иностранный |

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом» относится к числу факультативных дисциплин образовательной программы бакалавриата.

Дисциплина «Управление персоналом» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами и практиками ОП:

- Экономика и управление производством;
- Управление проектами.

## 3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 зачетная единица (36 часов).

### 3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

(по формам обучения)

3.1.1. Очная форма обучения

| № п/п | Вид учебной работы | Количество часов | Семестры | |
|---|---|---|---|---|
| | | | 7 | |
| **1** | **Аудиторные занятия** | **36** | **36** | |
| | В том числе: | | | |
| 1 | Лекции | 12 | 12 | |
| 2 | Семинарские/практические занятия | 24 | 24 | |
| 3 | Лабораторные занятия | - | - | |
| **2** | **Самостоятельная работа** | | | |
| **3** | **Промежуточная аттестация** | | | |
| | Зачет/диф.зачет/экзамен | **зачет** | **зачет** | |
| | **Итого** | **36** | **36** | |

### 3.2 Тематический план изучения дисциплины

(по формам обучения)

3.2.1. Очная форма обучения

| /п | Разделы/темы дисциплины | Трудоемкость, час | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Всего | Аудиторная работа | | | | Самостоятельная работа |
| | | | Лекции | Семинарские/практические занятия | Лабораторные занятия | Практическая подготовка | |
| 1. | Тема 1. Управление персоналом организации | 8 | 1 | 2 | - | - | |
| 2. | Тема 2. Методы отбора персонала. | 1 | 2 | 4 | - | - | |
| 3. | Тема 3. Анализ и оценка заявительных документов при отборе персонала. | 1 | 2 | 4 | - | - | |
| 4. | Тема 4. Отбор персонала с помощью собеседования | 1 | 2 | 4 | - | - | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. | Тема 5. Отбор персонала с помощью тестов и профессионального испытания | 1 | 2 | 2 | - | - | |
| 6. | Тема 6. Управление адаптацией персонала. | 1 | 2 | | | | |
| 7 | Тема 7. Определение потребности в обучении персонала. | 1 | 2 | | | | |
| 8 | Тема 8. Цели и методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения. | 1 | 2 | | | | |
| 9 | Тема 9. Система оценки результатов деятельности и поведения персонала. | 1 | 2 | | | | |
| 10 | Тема 10. Показатели и методы оценки результатов деятельности и поведения персонала | 1 | 2 | | | | |
| 11 | Тема 11. Управление карьерой | 1 | 2 | | | | |
| 12 | Тема 12. Затраты на персонал организации | 1 | 2 | | | | |
| | **Итого** | **12** | **24** | | | **-** | |

### 3.3 Содержание дисциплины

**Тема 1**. *Управление персоналом организации.*

Управление персоналом организации. Экономический (технократический) подход к управлению персоналом: сущность и принципы. Условия эффективного применения экономического (технократического) подхода. Органический подход к управлению персоналом: сущность, принципы, причины распространения. Условия эффективного применения органического подхода. Процессный подход к управлению персоналом: значение и роль процессного подхода в менеджменте качества, методические основы описания процесса.

**Тема 2**. *Методы отбора персонала*.

Цель отбора персонала. Виды информации о кандидатах, используемой при отборе персонала. Требования к методам отбора персонал. Варианты применения информации для принятия решений о найме персонала. Последовательность (этапы) отбора персонала. Методы отбора персонала (классификация).

**Тема 3**. Анализ и оценка заявительных документов при отборе персонала.

Требования к содержанию и методы анализа заявления (сопроводительного письма), автобиографии, анкеты. Методические основы анализа и оценки свидетельств об образовании и рекомендательных писем при отборе персонала.

**Тема 4**. Отбор персонала с помощью собеседования

Сущность и цели собеседования при отборе персонала. Относительная валидность собеседования. Виды собеседований при отборе. Содержание подготовки к собеседованию при отборе персонала. Этапы (фазы) проведения собеседования. Содержание и цели каждого этапа. Техника собеседования при отборе персонала. Возможные ошибки техники ведения беседы и способы их преодоления. Оценка невербального поведения на отборочном собеседовании.

**Тема 5.** Отбор персонала с помощью тестов и профессионального испытания.

Технические основы использования тестов при отборе персонала. Цель и виды профессиональных испытаний. Методические основы выбора событий для профессиональных испытаний и определения формы профессиональных испытаний. Содержание этапов проведения профессионального испытания.

**Тема 6.** Управление адаптацией персонала.

Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Сущность, цели и этапы адаптации. Цель и задачи управления адаптацией. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления. Организационный механизм управления процессом адаптации: структурное закрепление функции управления адаптацией, технологии процесса управления адаптацией, информационное обеспечение управления адаптацией. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы руководителя в новой должности.

**Тема 7.** Определение потребности в обучении персонала.

Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала. Место обучения в системе управления персоналом. Особенности обучения взрослых. Анализ потребностей в обучении персонала с учетом целей и задач: а) организации, б) подразделения, в) личности. Учет демографического состава персонала и результатов работы исполнителей при определении потребности в обучении. Выбор поставщика образовательных услуг в соответствии со стандартом ISO 9001:2000. Виды компаний, предоставляющих образовательные и тренинговые услуги. Алгоритм действий по выбору поставщиков образовательных услуг. Критерии выбора поставщика образовательных услуг. Содержание «дела» поставщика образовательных услуг.

**Тема 8.** Цели и методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения.

Методические основы определения целей и содержания обучения персонала. Принципы обучения персонала. Методы обучения персонала, их достоинства и недостатки. Условия эффективного применения различных методов обучения персонала. Методы оценки результатов обучения персонала. Эффект Хоторна: его содержании е и методы нейтрализации.

**Тема 9.** Система оценки результатов деятельности и поведения персонала.

Факторы эффективности деятельности персонала. Место оценки рабочих результатов в системе управления персоналом организации. Направления использования результатов деловой оценки персонала. Содержание работы по проектированию эффективной системы деловой оценки персонала. Действенность и практичность как общие требования к системе оценки. Цели и задачи системы деловой оценки персона. Субъекты деловой оценки персонала.

**Тема 10.** Показатели и методы оценки результатов деятельности и поведения персонала.

Показатели, используемые в системе деловой оценки персонала. Содержание основных требований к показателям деловой оценки персонала: валидность, надежность, различительная способность. Классификация методов оценки результатов деятельности. Характеристика методов, основанных на использовании: а) стандартов и нормативов, б) письменных характеристик, в) шкал оценки, г) ранжирования, д) заданного распределения, е) альтернативных характеристик, ж) управления по целям как метод оценки работы персонала. Суть цели использования технологи оценки персонала «360 градусов». Условия эффективной оценки «на 360 градусов».

**Тема 11.** Управление карьерой.

Традиционная трактовка карьеры. Изменение условий функционирования организаций. Современная трактовка управления карьерой. Требования к системе управления карьерой. Система управления карьерой. Механизм управления карьерой. Закономерности карьеры сотрудников. Личностные различия как факторы карьеры. Стадии карьеры, связные с развитием работника

**Тема 12.** Затраты на персонал организации.

Сущность и содержание затрат на персонал организации. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал. Значение выделения и содержание

постоянных и переменных затрат на персонал. Значение выделения и содержание затрат на персонал, относимых на себестоимости продукции (работ, услуг) и затрат, производимых за счет чистой прибыли. Традиционны и рыночные показатели эффективности использования персонала и затрат на персонал.

### 3.4 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Тема 1. Управление персоналом организации

Тема 2. Методы отбора персонала.

Тема 3. Анализ и оценка заявительных документов при отборе персонала.

Тема 4. Отбор персонала с помощью собеседования

Тема 5. Отбор персонала с помощью тестов и профессионального испытания

Тема 6. Управление адаптацией персонала.

Тема 7. Определение потребности в обучении персонала.

Тема 8. Цели и методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения.

Тема 9. Система оценки результатов деятельности и поведения персонала.

Тема 10. Показатели и методы оценки результатов деятельности и поведения персонала

Тема 11. Управление карьерой

Тема 12. Затраты на персонал организации

3.4.2. Лабораторные занятия

***Не предусмотрены.***

### 3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

***Не предусмотрены.***

## 4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

### 4.1 Нормативные документы и ГОСТы

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/

### 4.2 Основная литература

1. Воронина, А. В. Управление персоналом : учебное пособие / А. В. Воронина, О. Г. Сорокина, А. В. Охотников ; под редакцией А. В. Ворониной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Ростов-на-Дону : РГУПС, 2019. — 259 с. — ISBN 978-5-88814-892-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/140600 (дата обращения: 21.09.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### 4.3 Дополнительная литература

### 4.4 Электронные образовательные ресурсы

ЭОР не разработан.

### 4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) -Microsoft Open License - Лицензия № 61984042 Договор № 08-05/13 от 03.06.2013 Акт приема-передачи №961, Акт приема-передачи № 385.

Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License – Лицензия№ 61984214, 61984216, 61984217, 61984219, 61984213, 61984218, 6198421; Договор № 08-05/13 от 03.06.2013 Акт приема-передачи №961

### 4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

***Не предусмотрены.***

## 5. Материально-техническое обеспечение

Аудитория для лекционных и семинарских занятий общего фонда. Столы учебные со скамьями, аудиторная доска, переносной мультимедийный комплекс (проектор, проекционный экран, ноутбук). Рабочее место преподавателя: стол, стул.

## 6. Методические рекомендации

### 6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Основным требованием к преподаванию дисциплины является творческий, проблемно-диалоговый подход, позволяющий повысить интерес студентов к содержанию учебного материала.

Основная форма изучения и закрепления знаний по этой дисциплине – лекционная, лабораторная и практическая. Преподаватель должен последовательно вычитать студентам ряд лекций, в ходе которых следует сосредоточить внимание на ключевых моментах

конкретного теоретического материала, а также организовать проведение практических занятий таким образом, чтобы активизировать мышление студентов, стимулировать самостоятельное извлечение ими необходимой информации из различных источников, сравнительный анализ методов решений, сопоставление полученных результатов, формулировку и аргументацию собственных взглядов на многие спорные проблемы.

Основу учебных занятий по дисциплине составляют лекции. В процессе обучения студентов используются различные виды учебных занятий (аудиторных и внеаудиторных): лекции, семинарские занятия, лабораторные работы консультации и т.д. На первом занятии по данной учебной дисциплине необходимо ознакомить студентов с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до студентов требования кафедры, ответить на вопросы.

При подготовке к лекционным занятиям по курсу «Холодильная техника транспортная, торговая, бытовая» необходимо продумать план его проведения, содержание вступительной, основной и заключительной части лекции, ознакомиться с новинками учебной и методической литературы, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия, определить средства материально-технического обеспечения лекционного занятия и порядок их использования в ходе чтения лекции. Уточнить план проведения практического занятия по теме лекции.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить студентов с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия.

Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Лекцию следует начинать, только чётко обозначив её характер, тему и круг тех вопросов, которые в её ходе будут рассмотрены.

В основной части лекции следует раскрывать содержание учебных вопросов, акцентировать внимание студентов на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов. Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала риторические вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности студентов, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой студентов по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категорийный аппарат.

В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить план очередного семинарского или лабораторного занятия, дать краткие рекомендации по подготовке студентов к семинару или лабораторной работе. Определить место и время консультации студентам, пожелавшим выступить на семинаре с докладами и рефератами по актуальным вопросам обсуждаемой темы.

Цель практических – обеспечить контроль усвоения учебного материала студентами, расширение и углубление знаний, полученных ими на лекциях и в ходе самостоятельной работы. Повышение эффективности практических занятий достигается посредством создания творческой обстановки, располагающей студентов к высказыванию собственных взглядов и суждений по обсуждаемым вопросам, желанию у студентов поработать у доски при решении задач.

После каждого лекционного, лабораторного и практического занятия сделать соответствующую запись в журналах учета посещаемости занятий студентами, выяснить у старост учебных групп причины отсутствия студентов на занятиях. Проводить групповые и

индивидуальные консультации студентов по вопросам, возникающим у студентов в ходе их подготовки к текущей и промежуточной аттестации по учебной дисциплине, рекомендовать в помощь учебные и другие материалы, а также справочную литературу.

Оценка выставляется преподавателем и объявляется после ответа.

Преподаватель, принимающий зачёт или экзамен, лично несет ответственность за правильность выставления оценки.

### 6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

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.

# 7. Фонд оценочных средств

## 7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой дисциплины.

При реализации программы бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. Все материалы размещаются в СДО Московского Политеха (https://online.mospolytech.ru/).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

## 7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

Форма промежуточной аттестации: **зачет.**

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачѐта 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. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено». К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине (доклад).

| **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. |

## 7.3 Оценочные средства

- Текущий контроль

**Перечень тем для подготовки доклада**

Доклад и презентация, направлен на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках компетенции УК-4.

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

| **8.** | **3 балла** | **4 балла** | **5 балла** |
|---|---|---|---|
| Общая информация | Информация изложена частично.<br>В работе использован только один ресурс. | Достаточно точная информация.<br>В работе использовано более одного ресурса. | Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы.<br>В работе использовано более одного ресурса. |
| Степень раскрытия проблемы | Тема раскрыта не полностью.<br>Процесс решения проблемы неполный. | Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен. | Тема раскрыта максимально полно.<br>Процесс решения завершен. |
| Оформление | Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание | Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое | Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | цвета текста и фона). Слайды просты в понимании. | сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании. | 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 кадрового потенциала организации.
2. Система управления персоналом организации
3. Подбор кадров на предприятии
4. Обучение персонала
5. Мотивация как компонент руководства
6. Организация службы управления персоналом на предприятие
7. Взаимодействие службы управления персоналом с внешней средой
8. Функции службы управления персоналом в организации
9. Комплексный план развития персонала организации
10. Планирование карьеры работника организации
11. Основные системы оценки вклада работника
12. Организация социальной защиты работников в России
13. Охрана труда и управление персоналом
14. Особенности управления персоналом на унитарном предприятии
15. Развитие научной организации труда и управления персоналом в России.
16. Этапы развития науки об управлении персоналом за рубежом.
17. Зарубежный опыт кадрового менеджмента и пути его применения в России.
18. Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента.
19. Применение теорий жизненного цикла организации для оптимизации процессов управления персоналом.
20. Функции управления персоналом в современной организации.
21. Формирование системы целей управления персоналом в организации.
22. Формирование стратегии и кадровой политики в организации.
23. Деятельность руководителя по проектированию службы управления персоналом.
24. Деятельность руководителя по совершенствованию профессионального мастерства работников.

25. Критерии и показатели эффективности службы управления персоналом.
26. Проектирование организационных структур управления персоналом.
27. Контроллинг деятельности службы управления персоналом в организации.
28. Технология стратегического управления персоналом в организации.
29. Информационное обеспечение деятельности службы управления персоналом.
30. Технологии коммуникации в управлении персоналом.
31. Кадровые ресурсы организации.
32. Персонал-технологии в деятельности руководителя организации.
33. Технология кадрового аудита персонала.
34. Планирование качественной и количественной потребности организации в персонале.
35. Профессиональная адаптация персонала в организации.
36. Профессиональное развитие персонала в современной организации.
37. Современные модели развития и обучения персонала в отраслевых организациях.
38. Наставничество и консультирование как методы обучения персонала.
39. Мониторинг профессионального роста персонала в организации.
40. Планирование профессиональной и должностной карьеры.
41. Технология аттестации сотрудников организации.
42. Управление мотивацией персонала в организации.
43. Программы работы с увольняющимися сотрудниками.
44. Особенности трудового поведения увольняющихся сотрудников.
45. Технология коучинга в организации.
46. Основные характеристики технологии Ассессмент-центра.
47. Современные технологии подбора персонала в организацию: скрининг, рекрутинг.
48. Рекрутинговые технологии подбора управленческого персонала в организацию: специальная (direct search) и ответственная (executive search), хэд-хантинг.
49. Ресурсное обеспечение системы управления персоналом.

**Фонд вопросов для контрольной работы**
**в формате бланкового тестирования**

Контрольная работа в формате бланкового тестирования направление на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Управление персоналом», получаемых в ходе освоения компетенций УК-4.

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

«отлично» - 20-18 правильных ответов

«хорошо» - 17-15 правильных ответов

«удовлетворительно» 14-10 правильных ответов

«не удовлетворительно» менее 10 правильных ответов

*Для проверки «способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности» используется следующий набор вопросов:*

✓ **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.

- **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; 6) 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; 6) 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.

*Для проверки ПК-19 «готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия» используется следующий набор вопросов:*

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.

*Для проверки ПК-22 «способностью проводить техническое и организационное обеспечение исследований, анализ результатов и разработку предложений по их реализации» используется следующий набор вопросов:*

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 персоналом, управление человеческими ресурсами, управление трудовым**

**потенциалом, управление человеческим капиталом.**
б) управление персоналом, управление кадрами, управление человеком.
в) менеджмент персонала, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление человеком.
г) управление кадрами, управление персоналом.

**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 персоналом», получаемых в ходе освоения компетенций УК-4.

**Тема 1.** *Управление персоналом организации*.

1. Управление персоналом организации.
2. Экономический (технократический) подход к управлению персоналом: сущность и принципы.
3. Условия эффективного применения экономического (технократического) подхода.
4. Органический подход к управлению персоналом: сущность, принципы, причины распространения.
5. Условия эффективного применения органического подхода.
6. Процессный подход к управлению персоналом: значение и роль процессного подхода в менеджменте качества, методические основы описания процесса.

**Тема 2.** *Методы отбора персонала*.

1. Цель отбора персонала.
2. Виды информации о кандидатах, используемой при отборе персонала.
3. Требования к методам отбора персонал.
4. Варианты применения информации для принятия решений о найме персонала.
5. Последовательность (этап) отбора персонала. Методы отбора персонала (классификация).

**Тема 3**. Анализ и оценка заявительных документов при отборе персонала.

1. Требования к содержанию и методы анализа заявления (сопроводительного письма), автобиографии, анкеты.
2. Методические основы анализа и оценки свидетельств об образовании и рекомендательных писем при отборе персонала.

**Тема 4.** Отбор персонала с помощью собеседования.

1. Сущность и цели собеседования при отборе персонала.
2. Относительная валидность собеседования.
3. Виды собеседований при отборе.
4. Содержание подготовки к собеседованию при отборе персонала.
5. Этапы (фазы) проведения собеседования.
6. Содержание и цели каждого этапа.
7. Техника собеседования при отборе персонала.
8. Возможные ошибки техники ведения беседы и способы их преодоления.
9. Оценка невербального поведения на отборочном собеседовании

**Тема 5.** Отбор персонала с помощью тестов и профессионального испытания.

1. Технические основы использования тестов при отборе персонала.
2. Цель и виды профессиональных испытаний.
3. Методические основы выбора событий для профессиональных испытаний и определения формы профессиональных испытаний.
4. Содержание этапов проведения профессионального испытания.

**Тема 6.** Управление адаптацией персонала.

1. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы.
2. Сущность, цели и этапы адаптации.
3. Цель и задачи управления адаптацией.
4. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов.
5. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
6. Организационный механизм управления процессом адаптации.
7. Структурное закрепление функции управления адаптацией.
8. Технологии процесса управления адаптацией.
9. Информационное обеспечение управления адаптацией.

10. Особенности адаптации руководителей.
11. Стратегии начала работы руководителя в новой должности.

**Тема 7.** Определение потребности в обучении персонала.

1. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала.
2. Место обучения в системе управления персоналом.
3. Особенности обучения взрослых.
4. Анализ потребностей в обучении персонала с учетом целей и задач
5. Учет демографического состава персонала и результатов работы исполнителей при определении потребности в обучении.
6. Выбор поставщика образовательных услуг в соответствии со стандартом ISO 9001:2000.
7. Виды компаний, предоставляющих образовательные и тренинговые услуги.
8. Алгоритм действий по выбору поставщиков образовательных услуг. Критерии выбора поставщика образовательных услуг.
9. Содержание «дела» поставщика образовательных услуг.

**Тема 8** Цели и методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения.

1. Методические основы определения целей и содержания обучения персонала.
2. Принципы обучения персонала.
3. Методы обучения персонала, их достоинства и недостатки.
4. Условия эффективного применения различных методов обучения персонала.
5. Методы оценки результатов обучения персонала.
6. Эффект Хоторна: его содержании е и методы нейтрализации.

**Тема 9.** Система оценки результатов деятельности и поведения персонала.

1. Факторы эффективности деятельности персонала.
2. Место оценки рабочих результатов в системе управления персоналом организации.
3. Направления использования результатов деловой оценки персонала.
4. Содержание работы по проектированию эффективной системы деловой оценки персонала.
5. Действенность и практичность как общие требования к системе оценки.
6. Цели и задачи системы деловой оценки персона.
7. Субъекты деловой оценки персонала.

.

**Тема 10.** Показатели и методы оценки результатов деятельности и поведения персонала.

1. Показатели, используемые в системе деловой оценки персонала.
2. Содержание основных требований к показателям деловой оценки персонала: валидность, надежность, различительная способность.
3. Классификация методов оценки результатов деятельности.
4. Характеристика методов, основанных на использовании.
5. Суть цели использования технологи оценки персонала «360 градусов».
6. Условия эффективной оценки «на 360 градусов».

**Тема 11.** Управление карьерой.

1. Традиционная трактовка карьеры.
2. Изменение условий функционирования организаций.
3. Современная трактовка управления карьерой.
4. Требования к системе управления карьерой.
5. Система управления карьерой.
6. Механизм управления карьерой.
7. Закономерности карьеры сотрудников.
8. Личностные различия как факторы карьеры.
9. Стадии карьеры, связные с развитием работника

**Тема 12.** Затраты на персонал организации.

1. Сущность и содержание затрат на персонал организации.
2. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.
3. Значение выделения и содержание постоянных и переменных затрат на персонал.
4. Значение выделения и содержание затрат на персонал, относимых на себестоимости продукции (работ, услуг) и затрат, производимых за счет чистой прибыли.
5. Традиционны и рыночные показатели эффективности использования персонала и затрат на персонал.

**Тема 13.** Бюджетирование затрат на персонал организации.

1. Теоретические основы бюджетирования.
2. Актуальность и состояние бюджетирования управления персоналом.
3. Ответственность за расходы на персонал.
4. Делегирование полномочий.
5. Методы сокращения затрат на персонал.
6. Характеристика методов:

а) комплексного сокращения затрат,

б) специальных методов сокращения затрат на персонал.

7. Цели и методология программы «Анализ эффективности деятельности».
8. Характеристика этапов программы.

**Описание учебных кейсов**

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

Управление персоналом 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) | и изложение материала логично, грамотно, без ошибок;<br>и свободное владение профессиональной терминологией;<br>и умение высказывать и обосновать свои суждения;<br>и студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы;<br>и студент организует связь теории с практикой. |
| Оценка 4 (Хорошо) | 1. 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;<br>2. ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный. |
| Оценка 3 (Удовлетворительно) | 1. студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;<br>2. обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала. |

| | |
|---|---|
| Оценка 2 (Неудовлетворительно) | 1. отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс;<br>2. в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса. |

**Кейс 1**

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».

**9.** 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**

## 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***

✓ Почему оценка персонала лишь с помощь 5-балльной системы оценки недостаточно эффективна?

✓ В чем недостатки имеющейся на электростанции системы оценки? Что в ней целесообразно изменить?

✓ Как Вы считаете, какие перспективы у системы оценки, предложенной Бодровым? Как её оценит Федоров?

**Кейс №3**

## «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***

✓ Проанализируйте преимущества и недостатки обоих подходов к программе обучения.

✓ 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?

✓ 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?

✓ Смогли бы эти две компании извлечь определенную пользу для себя, изучая подход каждой к применению имеющейся системы профессионального образования?

**Кейс №4**

## «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**

## «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:

$$Ф_и = 8\,000\,000 \text{ долл.}; \; ФЗП = \$10\,000\,000 \text{ долл.};$$
$$РФ = 0{,}9; \; ИЗ = 10\,000 \text{ долл.}$$

*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*

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

**Кейс №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.

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

MBA: 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. Достаточ-

но 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?

MBA: 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.

AMBA: Как прошла остальная часть вашей подготовки?

MBA: 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**

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**

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**

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**

Управление персоналом - 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 УК-4. Кроме того, деловые игры позволяют оценить уровень освоения знаний, умений и навыков, сформированных в ходе освоения УК-4.

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.

7.3.2. Промежуточная аттестация

**Примерный перечень вопросов к зачету:**

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
2. Управление персоналом 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 персоналом.

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 персоналом. 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 персоналом 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.