

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Максимов Алексей Борисович  
Должность: директор департамента по образовательной политике  
Дата подписания: 22.11.2023 16:31:42  
Уникальный программный ключ:  
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета  
экономики и управления



/П.А. Аркатов/

« 29 » апреля 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И АНАЛИЗ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА»**

Направление подготовки  
27.04.02 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ  
Профиль «Управление человеческим капиталом»

Квалификация выпускника  
**Магистр**

Форма обучения:  
**очная, очно-заочная (2021 год приема)**

Москва 2021

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины

**Цель изучения дисциплины:** изучение теоретических и практических навыков о системе управления персоналом высокотехнологичной компании; освоение компетенций, необходимых в профессиональной деятельности; подготовка магистров к деятельности в соответствии с квалификационной характеристикой магистра по направлению, в том числе понимание механизмов управления персоналом и развитие практических навыков и компетенций по работе в данной области.

### Задачи изучения дисциплины:

- 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 магистров ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; анализировать организационную структуру
- развитие навыков у магистров управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;
- развитие навыков у магистров разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

### 1. Место дисциплины в структуре ООП магистратуры.

Дисциплина «Методы исследования и анализ человеческого капитала» относится к дисциплинам обязательной части 1 «Дисциплины (модули)» Б.1 и входит в образовательную программу подготовки магистров по направлению 27.04.02 Управление качеством.

Дисциплина «Методы исследования и анализ человеческого капитала» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами и практиками ООП.

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

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-1	Способен анализировать и выявлять естественно-научную сущность проблем в сфере управления качеством на основе приобретенных знаний	ОПК-1.1 <b>Знать:</b> основные теоретические аспекты и подходы к проведению анализа и выявления естественно-научных проблем, возникающих в ходе управления человеческими ресурсами и формирования человеческого капитала организации. ОПК-1.2 <b>Уметь:</b> определять оптимальные методы проведения анализа эффективности управления человеческим капиталом организации с учетом специфики ее деятельности ОПК-1.3 <b>Владеть:</b> практическими

		навыками проведения анализа управления человеческими ресурсами и определения направлений деятельности для устранения выявляемых проблем и оптимизации деятельности организации на основе совершенствования кадровой составляющей.
<b>ОПК-2</b>	Способен формулировать задачи управления в технических системах в сфере управления качеством и обосновывать методы их решения	ОПК-2.1 <b>Знать:</b> основные подходы и методики формулирования задач управления человеческими ресурсами в сфере управления качеством ОПК-2.2 <b>Уметь:</b> обосновывать методы решения задач управления человеческими ресурсами ОПК-2.3 <b>Владеть:</b> практическими навыками формулирования задач управления человеческими ресурсами в сфере управления качеством и обоснования прикладных методов их решения

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### Для очной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет **5** Экзаменных единицы, т.е. **180** академических часа (из них 132 часа – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Методы исследования и анализ человеческого капитала» изучаются на первом курсе во втором семестре, аудиторных занятий – 48 часов, из них: лекции - 24 часа; семинарские занятия – 24 часа, форма аттестации – экзамен.

#### Для очной- заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет **5** Экзаменных единицы, т.е. **180** академических часа (из них 108 часа – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Методы исследования и анализ человеческого капитала» изучаются на первом курсе во втором семестре, аудиторных занятий – 72 часа, из них: лекции – 36 часов, семинарские занятия – 36 часов, форма аттестации – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Методы исследования и анализ человеческого капитала» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3.

### Содержание разделов дисциплины

#### **Тема 1.** *Человеческие ресурсы трудовой деятельности. (ОПК-1)*

Историческое развитие труда и деловой предприимчивости. Теории управления о роли человека в организации. Социальная политика государства и организации. Социология труда и организаций. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. Государственная система управления трудовыми ресурсами

#### **Тема 2.** *Методология управления персоналом. (ОПК-2)*

Философия управления персоналом. Концепция управления персоналом. Закономерности и принципы управления персоналом. Закономерности и принципы управления

персоналом. Методы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом.

**Тема 3. Система управления персоналом организации. (ОПК-1)**

Организационное проектирование системы управления персоналом. Цели и функции системы управления персоналом. Организационная структура системы управления персоналом. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

**Тема 4. Стратегическое Современные технологии управления персоналом организации (ОПК-1)**

Кадровая политика организации-основа формирования стратегии управления персоналом. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом. Система стратегического управления персоналом организации. Стратегия управления персоналом организации. Реализация стратегии управления персоналом.

**Тема 5. Планирование работы с персоналом организации (ОПК-2)**

Основы кадрового планирования в организации. Оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала. Планирование и прогнозирование потребности в персонале. Планирование и анализ показателей по труду. Планирование производительности труда. Нормирование труда и расчёт численности персонала.

**Тема 6. Технология управления персоналом организации. (ОПК-1, ОПК-2)**

Наём, отбор и приём персонала. Подбор и приём персонала. Подбор и расстановка персонала. Деловая оценка персонала. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала. Основы организации труда персонала. Высвобождение персонала. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом.

**Тема 7. Технология управления развитием персонала организации (ОПК-1)**

Управление социальным развитием. Организация обучения персонала. Организация проведения аттестации персонала. Управление деловой карьерой персонала. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Управление кадровым резервом. Управление нововведением в кадровой работе.

**Тема 8. Управление поведением персонала организации. (ОПК-1)**

Теория поведения личности в организации. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Оплата труда персонала. Этика деловых отношений. Организационная культура. Управление конфликтами и стрессами. Безопасность организации, труда и здоровья персонала.

**Тема 9. Оценка результатов деятельности персонала организации (ОПК-2)**

Анализ и описание работы и рабочего места. Оценка результатов труда персонала организации. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом. Оценка затрат на персонал организации. Оценка экономической и социальной эффективности проектов и совершенствование системы и технологии управления персоналом. Аудит персонала.

## **5. Образовательные технологии**

Методика преподавания дисциплины «Методы исследования и анализ человеческого капитала» и реализация компетентного подхода к изложению и восприятию

материала предусматривает использование в процессе преподавания разнообразных методик и технологий обучения:

- лекционно-семинарские занятия;
- групповые дискуссии;
- активное обсуждение понятийного аппарата, возможностей и границ использования методов и инструментов экономической теории;
- анализ конкретных ситуаций из практики российских и зарубежных компаний;
- проблемно-ориентированная групповая работа;
- решение ситуационных практикумов-кейсов;
- групповые проектные задания с презентацией и обсуждением результатов.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины «Методы исследования и анализ человеческого капитала» и в целом по дисциплине составляет 50% аудиторных занятий.

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

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

Оценочные средства текущего контроля успеваемости включают контрольные вопросы и задания в форме бланкового и (или) компьютерного тестирования, для контроля освоения обучающимися разделов дисциплины, выступление с докладом и презентацией к нему.

Образцы тестовых заданий, тем докладов и презентаций, контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля, вопросов к экзамену, приведены в приложении 1.

#### **6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

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

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

<b>Код компетенции</b>	<b>В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать</b>
ОПК-1	Способен анализировать и выявлять естественно-научную сущность проблем в сфере управления качеством на основе приобретенных знаний
ОПК-2	Способен формулировать задачи управления в технических системах в сфере управления качеством и обосновывать методы их решения

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

## **6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.**

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

<b>ОПК-1- Способен анализировать и выявлять естественно-научную сущность проблем в сфере управления качеством на основе приобретенных знаний</b>				
<b>Показатель</b>	<b>Критерии оценивания</b>			
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<p><b>Знать:</b> основные теоретические аспекты и подходы к проведению анализа и выявления естественно-научных проблем, возникающих в ходе управления человеческими ресурсами и формирования человеческого капитала организации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующим знаниям: основные теоретические аспекты и подходы к проведению анализа и выявления естественно-научных проблем, возникающих в ходе управления анализа и выявления естественно-научных проблем, возникающих в ходе управления человеческими ресурсами и формирования человеческого капитала организации</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующим знаниям: основные теоретические аспекты и подходы к проведению анализа и выявления естественно-научных проблем, возникающих в ходе управления человеческими ресурсами и формирования человеческого капитала организации. Обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующим знаниям: основные теоретические аспекты и подходы к проведению анализа и выявления естественно-научных проблем, возникающих в ходе управления человеческими ресурсами и формирования человеческого капитала организации</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующим знаниям: основные теоретические аспекты и подходы к проведению анализа и выявления естественно-научных проблем, возникающих в ходе управления человеческими ресурсами и формирования человеческого капитала организации</p>
<p><b>Уметь:</b> определять оптимальные методы проведения анализа эффективности управления человеческим капиталом организации с учетом специфики ее деятельности</p>	<p>Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет определять оптимальные методы проведения анализа эффективности управления человеческим капиталом организации с учетом специфики</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующим умениям: определять оптимальные методы проведения анализа эффективности управления человеческим капиталом организации с учетом специфики ее деятельности. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточ-</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующим умениям: определять оптимальные методы проведения анализа эффективности управления человеческим капиталом организации с учетом специфики ее деятельности. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующим умениям: определять оптимальные методы проведения анализа эффективности управления человеческим капиталом организации с учетом специфики ее деятельности.</p>

	ее деятельности	ность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
<b>Владеть:</b> практическими навыками проведения анализа управления человеческими ресурсами и определения направлений деятельности для устранения выявляемых проблем и оптимизации деятельности организации на основе совершенствования кадровой составляющей	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет практическими навыками проведения анализа управления человеческими ресурсами и определения направлений деятельности для устранения выявляемых проблем и оптимизации деятельности организации на основе совершенствования кадровой составляющей	Обучающийся владеет - практическими навыками проведения анализа управления человеческими ресурсами и определения направлений деятельности для устранения выявляемых проблем, и оптимизации деятельности организации на основе совершенствования кадровой составляющей. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет практическими навыками проведения анализа управления человеческими ресурсами и определения направлений деятельности для устранения выявляемых проблем, и оптимизации деятельности организации на основе совершенствования кадровой составляющей.	Обучающийся в полном объеме владеет практическими навыками проведения анализа управления человеческими ресурсами и определения направлений деятельности для устранения выявляемых проблем и оптимизации деятельности организации на основе совершенствования кадровой составляющей

ОПК-2 Способен формулировать задачи управления в технических системах в сфере управления качеством и обосновывать методы их решения

Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
<b>знать:</b> основные подходы и методики формулирования задач управления человеческими ресурсами в сфере управления качеством	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: основные подходы и методики формулирования задач управления человеческими ресурсами в сфере управления качеством	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний. Допускает значительные ошибки, проявляет недостаточность следующих знаний: основные подходы и методики формулирования задач управления человеческими ресурсами в сфере управления качеством.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: основные подходы и методики формулирования задач управления человеческими ресурсами в сфере управления качеством. Допускает незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: основные подходы и методики формулирования задач управления человеческими ресурсами в сфере управления качеством. Свободно оперирует приобретенными знаниями.

<p><b>уметь:</b></p> <p>обосновывать методы решения задач управления человеческими ресурсами</p>	<p>Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет обосновывать методы решения задач управления человеческими ресурсами</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: обосновывать методы решения задач управления человеческими ресурсами. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: обосновывать методы решения задач управления человеческими ресурсами. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: обосновывать методы решения задач управления человеческими ресурсами. Свободно оперирует приобретенными умениями.</p>
<p><b>владеть:</b></p> <p>- практическими навыками формулирования задач управления человеческими ресурсами в сфере управления качеством и обоснования прикладных методов их решения</p>	<p>Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет практическими навыками формулирования задач управления человеческими ресурсами в сфере управления качеством и обоснования прикладных методов их решения</p>	<p>Обучающийся в неполном объеме владеет способностью разрабатывать рекомендации по практическому использованию полученных результатов исследований. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков.</p>	<p>Обучающийся частично владеет способностью разрабатывать рекомендации по практическому использованию полученных результатов исследований. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе навыков на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся в полном объеме владеет способностью разрабатывать рекомендации по практическому использованию полученных результатов исследований. Свободно применяет полученные навыки.</p>

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

**Форма промежуточной аттестации: экзамен.**

Промежуточная аттестация обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Управление персоналом предприятия» (прошли промежуточный контроль, выполнили и выступили с докладом и т.д.).



<b>Шкала оценивания</b>	<b>Описание</b>
Отлично	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, не испытывает затруднений при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует частичное 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.
Удовлетворительно	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные 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.
Неудовлетворительно	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент не может оперировать знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

**Фонды оценочных средств представлены в приложении 1 к рабочей программе.**

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 389 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02048-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066>

2. Система оценки персонала в организации : учебник / под ред. М.В. Полевой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. - Москва : Прометей, 2018. - 279 с. : табл. - (Бакалавр. Базовый курс). - Библиогр.: с. 252-258. - ISBN 978-5-907003-87-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932>

3. Самраилова, Е.К. Анализ эффективности использования персонала в организации : учебное пособие-практикум / Е.К. Самраилова, С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 210 с. : ил., схем., табл. - Библиогр.: с. 195. - ISBN 978-5-4475-4814-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428382>

#### **Дополнительная литература**

Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: теория и практика : монография / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - Москва : Проспект, 2018. - 351 с. - Библиогр.: с. 285-288. - ISBN 978-5-392-21901-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494459>

Кязимов, К.Г. Регулирование рынка труда и занятости населения : монография / К.Г. Кязимов. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 204 с. : схем., табл. - Библиогр.: с. 199. - ISBN 978-5-4475-9048-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456085>

Иванова, С.В. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство / С.В. Иванова ; ред. М. Савина. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 155 с. : табл. - ISBN 978-5-9614-4307-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269976>

#### **Программное обеспечение:**

- Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License
- Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

#### **Интернет-ресурсы:**

Интернет-ресурсы (ссылки на учебники и учебные пособия):

- <http://econ.me/forum/viewforum.php?f=183>
- <http://www.book.ru>
- <http://www.studentlibrary.ru>

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.**

Учебная мебель, переносной мультимедийный комплекс (переносной проектор, ноутбук).

### **9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов**

В процессе изучения дисциплины «Методы исследования и анализ человеческого капитала» используются следующие виды учебной работы по отношению к обучающемуся: лекции, семинары, ситуационные практикумы, а также различные виды самостоятельной работы по заданию преподавателя. В рамках данного курса используются такие активные и интерактивные формы работы, как: самостоятельная работа студентов нацелена на развитие научно исследовательских навыков. Она предусматривает расширенное изучение тем дисциплины, работу с первоисточниками и нормативными материалами, знакомство с дополнительной литературой, проведение тематических исследований в рамках проводимых практических занятий, участие в круглых столах, конференциях. Самостоятельная работа по изучению дисциплины «Методы исследования и анализ человеческого капитала» проводится в следующих формах: реконструкция текста как учебная задача (конспекты, рефераты); изучение конкретных тем (подразделов, дополнительного материала) не предусмотренных лекционными занятиями; решение задач по индивидуальным заданиям; написание рефератов по предложенным темам подготовка устного сообщения или доклада на семинарском занятии; подготовку к тестированию; подготовку к экзамену.

Виды заданий для самостоятельной работы, для овладения знаниями: чтение текста (учебников, дополнительной литературы из списка рекомендованных источников); составление плана текста; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; работа со словарями и справочниками; работа с нормативными документами; и др. для закрепления и систематизации знаний: работа с конспектом лекции (обработка текста); повторная работа над учебным материалом (учебников, дополнительной литературы из списка рекомендованных источников); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц для систематизации учебного материала; изучение нормативных материалов; ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, конспект, анализ и др.); подготовка сообщений к выступлению на семинаре; подготовка рефератов, докладов; тестирование и др.; для формирования умений: решение задач и упражнений по образцу; решение вариантных задач и упражнений; и др.

Формы самостоятельной работы студентов.

Подготовка к занятиям: Основным методом подготовки студента к занятию является его самостоятельная работа. Участие в работе группы на занятии способствует более прочному усвоению материалов лекций по курсу, глубокому осмыслению причинно-следственных связей между отдельными явлениями общественной жизни, пониманию актуальности изучаемых проблем. Этапы подготовки к занятиям: просмотр записей лекционного курса; составление конспекта прочитанной темы рекомендуемого теоретического источника; выполнение заданий по теме и их комментирование, что является важным условием подготовки к экзамену и тестированию.

Во время лекций студенты должны сосредоточить внимание на её содержании. Основные положения лекции, отдельные важные факты, исторические даты, имена, выводы из рассматриваемых вопросов необходимо записывать. Конспектирование предлагаемого преподавателем материала вырабатывает у студентов навыки самостоятельного отбора и анализа необходимой для информации, умение более сжато и чётко записывать услышанное. Лекции могут служить необходимым вспомогательным материалом не только в процессе подготовки к экзамену, но и при написании самостоятельных творческих работ студентов: сообщений, рефератов и т.д. В основе подготовки к занятиям лежит работа с конспектами лекций и рекомендованной учебной литературой. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме. Самостоятельная работа позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления, выразить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме. Итогом подготовки студентов к занятиям должны быть их выступления, активное участие в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы. Итогом самостоятельной работы студента является выступление с докладом, выполненным в форме реферата, на семинаре. До написания реферата по выбранной теме необходимо провести поиск и изучение литературы (монографии, научные сборники, учебники, учебные и методические пособия, публикации в периодических изданиях, энциклопедии). Литература должна быть разнообразной и включать не менее 5 названий. После изучения литературы студент приступает к написанию работы. В ней требуется всесторонне раскрыть основные вопросы темы, показать их глубокое знание и понимание, проанализировать различные концепции и точки зрения, высказать свою позицию. Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата. По усмотрению преподавателя рефераты могут быть представлены на семинарах в виде выступлений.

Круглый стол, дискуссия - это тот инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается обмен идеями в группе. Дискуссия образуется как процесс диалогического общения участников, в ходе которого происходит формирование

практического опыта совместного участия в обсуждении и разрешении теоретических и практических проблем. Студент учится выражать свои мысли в докладах и выступлениях, активно отстаивать свою точку зрения, аргументированно возражать, опровергать ошибочную позицию сокурсника. Данная форма работы позволяет повысить уровень интеллектуальной и личностной активности, включенности в процесс учебного познания.

### **Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций 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.

Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы.

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

### **Методические рекомендации для подготовки презентации**

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

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

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

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

-объем текста на слайде - не больше 7 строк;

-маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;

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

-значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

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

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

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

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

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

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

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

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

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

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем

групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

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

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

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

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

### **Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе**

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента.

Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала.

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

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

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

Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты,

расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж проводимый преподавателем.

Подготовку к контрольной работе следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

### **Методические рекомендации на составления 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 составлять 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 показывается позиция автора.

В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

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

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

### **Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.**

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **10. Методические рекомендации для преподавателя**

Дисциплина «Методы исследования и анализ человеческого капитала» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки магистров по Управлению качеством.

Предмет изучения дисциплины «Методы исследования и анализ человеческого капитала» составляет методология и методика оценки и диагностики персонала.

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

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

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать



собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником.

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

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки магистров **27.04.02 «Управление качеством»**.

**Программу составил:**

к.э.н., доцент



/Фомичёва Л.М./

**Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом» «30» августа 2021 г., протокол № 1**

Заведующий кафедрой  
профессор, д. э. н.



/Крекова М.М./

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

*Направление подготовки: 27.04.02 «Управление качеством»*

*Профиль: «Управление человеческим капиталом»*

*Форма обучения: очная, очно-заочная*

*Вид профессиональной деятельности:*

- научно-исследовательская;*
- организационно-управленческая.*

*Кафедра: «Управление персоналом»*

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

### **Методы исследования и анализ человеческого капитала**

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:

- темы для презентации;*
- темы для докладов;*
- примерные контрольные задания;*
- вопросы по темам дисциплины;*
- вопросы для подготовки к экзамену*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Составитель:**

**к.э.н., доцент Фомичёва Лилия Михайловна**

Москва, 2021 год

## ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

«Методы исследования и анализ человеческого капитала»					
ФГОС ВО 27.04.02 «Управление качеством»					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие профессиональные компетенции:					
КОМПЕТЕНЦИИ		Перечень компонентов	Технология формирования	Форма оценочного	Степени уровня освоения компетенций
ИН-ДЕКС	ФОРМУЛИРОВКА				
ОПК-1	Способен анализировать и выявлять естественно-научную сущность проблем в сфере управления качеством на основе приобретенных знаний	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теоретические аспекты и подходы к проведению анализа и выявления естественно-научных проблем, возникающих в ходе управления человеческими ресурсами и формирования человеческого капитала организации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять оптимальные методы проведения анализа эффективности управления человеческим капиталом</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- практическими навыками проведения анализа управления человеческими ресурсами и определения направлений деятельности для устранения выявляемых проблем и оптимизации деятельности организации на основе совершенствования кадровой составляющей.</li> </ul>	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, ДИ, З, Т	<p><b>Базовый уровень</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знанием основ процедуру оценки экономического потенциала инновации.</li> </ul> <p><b>Повышенный уровень</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на реализацию научно-исследовательского проекта.</li> </ul>

ОПК-2	Способен формулировать задачи управления в технических системах в сфере управления качеством и обосновывать методы их решения	<p><b>Знать:</b> - основные подходы и методики формулирования задач управления человеческими ресурсами в сфере управления качеством</p> <p><b>Уметь:</b> - обосновывать методы решения задач управления человеческими ресурсами</p> <p><b>Владеть:</b> - практическими навыками формулирования задач управления человеческими ресурсами в сфере управления качеством и обоснования прикладных методов их решения</p>	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	УО, ДИ, З, Т	<p><b>Базовый уровень</b> - знанием основ процедуру оценки экономического потенциала инновации.</p> <p><b>Повышенный уровень</b> - произвести оценку экономического потенциала инновации, затрат на реализацию научно-исследовательского проекта.</p>
-------	---	--	---	--------------	---

## Перечень тем для подготовки докладов и презентаций (рефератов)

Доклад и презентация, направлен на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках профессиональных компетенции (ОПК-1, ОПК-2).

### 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 выполнении следующих условий: невыполнение любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при выполнении следующих условий: невыполнение любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий

### Критерии оценки презентации

	<b>3 балла</b>	<b>4 балла</b>	<b>5 баллов</b>
<b>Общая информация</b>	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
<b>Степень раскрытия проблемы</b>	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
<b>Оформление</b>	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды сложны в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
<b>Изложение материала</b>	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

## Тематика докладов и презентаций

1. Методики анализа кадрового потенциала организации. (ОПК-1)
  2. Система управления персоналом организации (ОПК-1)
  3. Подбор кадров на предприятии (ОПК-1)
  4. Обучение персонала (ОПК-1)
  5. Мотивация как компонент руководства (ОПК-1)
  6. Организация службы управления персоналом на предприятии (ОПК-2)
  7. Взаимодействие службы управления персоналом с внешней средой (ОПК-1)
  8. Функции службы управления персоналом в организации (ОПК-1)
  9. Комплексный план развития персонала организации (ОПК-1)
  10. Планирование карьеры работника организации (ОПК-2)
  11. Основные системы оценки вклада работника (ОПК-2)
  12. Организация социальной защиты работников в России (ОПК-2)
  13. Охрана труда и Современные технологии управления персоналом (ОПК-2)
  14. Особенности управления персоналом на унитарном предприятии (ОПК-1)
  15. Развитие научной организации труда и управления персоналом в России. (ОПК-1)
  16. Этапы развития науки об управлении персоналом за рубежом. (ОПК-1)
  17. Зарубежный опыт кадрового менеджмента и пути его применения в России. (ОПК-1)
- 1)
18. Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента. (ОПК-1)
  19. Применение теорий жизненного цикла организации для оптимизации процессов управления персоналом. (ОПК-1)
  20. Функции управления персоналом в современной организации. (ОПК-1)
  21. Формирование системы целей управления персоналом в организации. (ОПК-1)
  22. Формирование стратегии и кадровой политики в организации. (ОПК-1)
  23. Деятельность руководителя по проектированию службы управления персоналом. (ОПК-2)
  24. Деятельность руководителя по совершенствованию профессионального мастерства работников. (ОПК-1)
  25. Критерии и показатели эффективности службы управления персоналом. (ОПК-2)
  26. Проектирование организационных структур управления персоналом. (ОПК-2)
  27. Контроллинг деятельности службы управления персоналом в организации. (ОПК-2)
  28. Технология стратегического управления персоналом в организации. (ОПК-2)
  29. Информационное обеспечение деятельности службы управления персоналом. (ОПК-1)
  30. Технологии коммуникации в управлении персоналом. (ОПК-1)
  31. Кадровые ресурсы организации. (ОПК-1)
  32. Персонал-технологии в деятельности руководителя организации. (ОПК-1)
  33. Технология кадрового аудита персонала. (ОПК-1)
  34. Планирование качественной и количественной потребности организации в персонале. (ОПК-1)
  35. Профессиональная адаптация персонала в организации. (ОПК-1)
  36. Профессиональное развитие персонала в современной организации. (ОПК-1)
  37. Современные модели развития и обучения персонала в отраслевых организациях. (ОПК-1)
  38. Наставничество и консультирование как методы обучения персонала. (ОПК-2)
  39. Мониторинг профессионального роста персонала в организации. (ОПК-1)
  40. Планирование профессиональной и должностной карьеры. (ОПК-1)
  41. Технология аттестации сотрудников организации. (ОПК-2)
  42. Управление мотивацией персонала в организации. (ОПК-1)
  43. Программы работы с увольняющимися сотрудниками. (ОПК-2)

- 44. Особенности трудового поведения увольняющихся сотрудников. (ОПК-2)
- 45. Технология коучинга в организации. (ОПК-2)
- 46. Основные характеристики технологии Ассесмент-центра. (ОПК-1)
- 47. Современные технологии подбора персонала в организацию: скрининг, рекрутинг. (ОПК-2)
- 48. Рекрутинговые технологии подбора управленческого персонала в организацию: специальная (direct search) и ответственная (executive search), хэд-хантинг. (ОПК-2)
- 49. Ресурсное обеспечение системы управления персоналом. (ОПК-1)

## **Фонд вопросов для проверки уровня знаний в форме контрольной работы**

Контрольная работа направлена на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Методы исследования и анализ человеческого капитала», получаемых в ходе освоения компетенций в сфере управления персоналом (ОПК-1, ОПК-2)

### ***Контрольная работа № 1.***

Контрольная работа в формате бланкового тестирования направлена на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Методы исследования и анализ человеческого капитала», получаемых в ходе освоения компетенций ПК-3.

Каждому студенту предлагается комплект тестовых заданий из 20 вопросов. Критерии оценки используются следующие: «отлично» - 20-19 правильных ответов, «хорошо» - 18-16 правильных ответов, «удовлетворительно» - 15-13 правильных ответов - «не удовлетворительно» - менее 13 правильных ответов.

**1. Численность работников различных категорий на начало отчетного периода плюс то же самое на конец отчетного периода, а сумма, поделенная на два, это -**

...

- а) явочно-заочная численность;
- б) списочно-заочная численность,
- в) среднесписочно-заочная численность;
- г) средневзвешенная численность.

**2. 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.**

**3. 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.

**4. 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.

**5. Система управления персоналом организации включает следующие функциональные подсистемы:**

**а) планирование, прогнозирование и маркетинга персоналом;**

- б) оформления и учета работников;
- в) условий труда;
- г) трудовых отношений;
- 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.

**6. 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.

**7. 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.

**8. 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.

**9. Выделите разновидности кадровой политики организации:**

- а) **пассивная**;
- б) рациональная;
- в) **реактивная**;
- г) **превентивная**;
- д) эффективная;
- е) **активная**;
- ж) либеральная;
- з) **открытая**;
- и) **закрытая**.

**10. 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.

**11. 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.

**12. 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.

**13. Нужда в чем-либо необходимом для жизнедеятельности отдельного работника или коллектива — это ...**

- а) потребности;**
- б) стимулы;
- в) мотивы;
- г) принуждения;
- д) самоутверждение.

**14. 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.**

**15. 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.

**16. Процесс побуждения работников к достижению целей это ...**

- а) потребности;
- б) стимулирование;**
- в) мотивация;
- г) принуждение;
- д) самоутверждение;
- е) воспитание.

**17. 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.

**18. Затраты на кадровую рекламу, оценочные процедуры (тестирование, интервьюирование и др.), медицинские обследования относятся к издержкам ...**

- а) на оплату труда;
- б) на обучение;
- в) на набор и отбор работников;**
- г) на управление;
- д) при увольнении.

**19. 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.

**20. 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.

**Вопросы по темам дисциплины**

Перечень контрольных вопросов для оценки уровня знаний по дисциплине «Методы исследования и анализ человеческого капитала», получаемых в ходе освоения компетенций (ОПК-1, ОПК-2).

**Тема 1. Человеческие ресурсы трудовой деятельности. (ОПК-1)**

1. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости.
2. Теории управления о роли человека в организации.
3. Социальная политика государства и организации.
4. Социология труда и организаций.
5. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
6. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. Государственная система управления трудовыми ресурсами.

**Тема 2. Методология управления персоналом. (ОПК-1)**

1. Философия управления персоналом.
2. Концепция управления персоналом.
3. Закономерности и принципы управления персоналом.
4. Закономерности и принципы управления персоналом.
5. Методы управления персоналом.
6. Методы построения системы управления персоналом.

**Тема 3. Система управления персоналом организации. (ОПК-1)**

1. Организационное проектирование системы управления персоналом.
2. Цели и функции системы управления персоналом.
3. Организационная структура системы управления персоналом.
4. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
5. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
6. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

**Тема 4. Стратегическое. Современные технологии управления персоналом организации (ОПК-1)**

1. Кадровая политика организации-основа формирования стратегии управления персоналом.

2. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
3. Система стратегического управления персоналом организации.
4. Стратегия управления персоналом организации.
5. Реализация стратегии управления персоналом.

**Тема 5. Планирование работы с персоналом организации (ОПК-2)**

1. Основы кадрового планирования в организации.
2. Оперативный план работы с персоналом.
3. Маркетинг персонала.
4. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
5. Планирование и анализ показателей по труду.
6. Планирование производительности труда.
7. Нормирование труда и расчёт численности персонала.

**Тема 6. Технология управления персоналом организации. (ОПК-1, ОПК-2)**

1. Наём, отбор и приём персонала.
2. Подбор и приём персонала.
3. Подбор и расстановка персонала.
4. Деловая оценка персонала.
5. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.
6. Основы организации труда персонала.
7. Высвобождение персонала.
8. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом.

**Тема 7. Технология управления развитием персонала организации (ОПК-2)**

1. Управление социальным развитием.
2. Организация обучения персонала.
3. Организация проведения аттестации персонала.
4. Управление деловой карьерой персонала.
5. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
6. Управление кадровым резервом.
7. Управление нововведением в кадровой работе.

**Тема 8. Управление поведением персонала организации. (ОПК-1)**

1. Теория поведения личности в организации.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
3. Оплата труда персонала.
4. Этика деловых отношений.
5. Организационная культура.
6. Управление конфликтами и стрессами.
7. Безопасность организации, труда и здоровья персонала.

**Тема 9. Оценка результатов деятельности персонала организации (ОПК-2)**

1. Анализ и описание работы и рабочего места.
2. Оценка результатов труда персонала организации.
3. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.
4. Оценка затрат на персонал организации.
5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов и совершенствование системы и технологии управления персоналом.

## 6. Аудит персонала.

### Описание учебных кейсов

Решение кейсовых ситуаций по дисциплине «Современные технологии управления персоналом» направлено на оценку уровня владения знаниями, навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональной компетенций ОПК-1, ОПК-2.

Современные технологии управления 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)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ изложение материала логично, грамотно, без ошибок;</li><li>➤ свободное владение профессиональной терминологией;</li><li>➤ умение высказывать и обосновать свои суждения;</li><li>➤ Магистр дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы;</li><li>➤ Магистр организует связь теории с практикой.</li></ul>
Оценка 4 (Хорошо)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Магистр грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;</li><li>➤ ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</li></ul>
Оценка 3 (Удовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Магистр излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;</li><li>➤ обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.</li></ul>
Оценка 2 (Неудовлетворительно)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс;</li><li>➤ в ответе магистра проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.</li></ul>

#### Кейс 1 (ОПК-1, ОПК-2)

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 удовлетворенность персонала работой».

## Вопросы о конкретной ситуации

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

### Кейс 2 (ОПК-1, ОПК-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 сводилось 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 результатах 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, подчеркнута вежлив со всеми. По характеру он человек спокойный, но замкнутый, сосредоточенный на своём внутреннем мире. За двухлетний период пребывания на должности генерального директора он не внес каких-либо значительных изменений в



производственную стратегию предприятия. У него было не очень хорошее здоровье, и все знали, что он собирается через три года уйти на пенсию и уехать на юг, к морю.

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

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

1. Измени форму анкеты, введи тестирование, внуши персоналу чувство важности этой работы, обучи их правилам работы с анкетой, тестом, увеличь число проверок с двух до четырех в год.

2. Введи в программу систему оценки работников друг другом в пределах каждого структурного подразделения по 15-балльной шкале. Это будет полезным дополнением к информации проверяющих.

3. Введи в программу оценки самих руководителей подчинёнными. Это вызовет продолжение диалога и повысит производительность труда как начальников, так и подчинённых.

### **Дополнительная информация по кейсу**

#### **Форма анкеты по оценке персонала**

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

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

*Таблица*

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

Подпись оценивающего руководителя \_\_\_\_\_

Имя служащего \_\_\_\_\_

Номер служащего \_\_\_\_\_

### **Вопросы и задания по кейсу**

1. Почему оценка персонала лишь с помощью 5-балльной системы оценки недостаточно эффективна?

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

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

### **Кейс №3 (ОПК-1, ОПК-2)**

#### **«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 магистрах.

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 многоступенчатому персональному 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 «Ганака 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 приспособлении 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. Единоразово 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 обучение своего работника.

Теперь ознакомимся с системой обучения персонала в канадской головной компании ФКИ. Канадский партнер (КТ) осуществляет свою программу обучения по типично североамериканскому пути. КТ проводит наем своих кандидатов в области управления главным

образом из канадских университетов посредством рекламных объявлений и их отбора после короткой беседы в университетском городке. Затем они приглашаются на собеседование в главный офис, где менеджер по управлению человеческими ресурсами проводит предварительное интервью и затем на его основании представляет краткие сведения управляющему отделом человеческих ресурсов, которые уже непосредственно проводят отборочное интервью и принимают окончательное решение о найме. Критерии отбора (по приоритету):

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

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

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

#### ***Вопросы и задания по кейсу***

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

#### **Кейс №4 (ОПК-1, ОПК-2)**

##### **«На перекрёстке»**

Геральд Сквоммиш – 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. Сквоммиш 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 Сквоммиш уволил одного из менеджеров среднего звена управления Кларенса Айрака – человека, который непрерывно пил и чрезмерно прогуливал. Сквоммиш не мог понять того, что его бросила жена и он запросто мог покончить жизнь самоубийством в подобном состоянии.

Сквоммиш уже почти решил 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 Сквоммиш 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 Сквоммиш уволился, то перед ним было бы два альтернативных варианта действий по трудоустройству. Первый – Америкэн 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.

Сквоммиш 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.

Сквоммиш 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 Сквоммишу, с тем чтобы помочь ему принять оптимальное решение в сложившейся ситуации?

2. Допустим, Сквоммиш 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 Сквоммиша? Проанализируйте и оцените каждый из них.

### **Кейс № 5 (ОПК-1, ОПК-2)**

#### **«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 результатов 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:

$$\Phi_u = \Pi - KB - P\Phi,$$

где  $\Phi_u$  – индивидуальный фонд премирования;  $\Pi$  – прибыль, полученная компанией за год;  $KB$  – прибыль, направленная на капитальные вложения;  $P\Phi$  – резервный фонд.

Затем определяется так называемый премиальный фактор:

$$ПФ = \Phi_u / \PhiЗП,$$

где  $\PhiЗП$  – 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;

$$ИП = ПФ \times P\Phi \times ИЗ,$$

где  $ИП$  – индивидуальная премия по итогам работы за год;  $ПФ$  – премиальный фактор;  $P\Phi$  – результирующий фактор;  $ИЗ$  – индивидуальный годовой заработок.

Результирующий фактор ( $P\Phi$ ) – 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:

$$\Phi_u = 8\,000\,000 \text{ долл.}; \PhiЗП = \$10\,000\,000 \text{ долл.};$$

$$P\Phi = 0,9; ИЗ = 10\,000 \text{ долл.}$$

*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**

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

### **Кейс №6 (ОПК-1, ОПК-2)**

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

Этот кейс представляет собой разговор между Ассоциацией исполнительных директоров (АМВА) и некой МВА, 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.

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

МВА: 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.

АМВА: Фактически кто вас уволил?

МВА: 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.

АМВА: Давайте вернемся непосредственно к началу вашей работы.

МВА: 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.

АМВА: Не могли бы вы охарактеризовать этот отдел?

МВА: 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, надеясь на быстрое продвижение. И тогда со временем они стали бы уже работать на меня.

Но это не объясняет царивший там моральный климат. Остальные женщины, работавшие в отделе, были какими-то скрытыми, непроницаемыми и претендовали на педантичность. Некоторые из них вели себя подобно параноикам – в постоянном беспокойстве, что люди наблюдают за тем, как они работают. Для всех была важна видимость работы; и даже тогда, когда работы было не много, каждый продолжал суетиться, пытаясь тем самым казаться занятым. А содержание работы ни для кого, естественно, не имело значения.

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

На третий день работы они обвинили меня в том, что ко мне в кабинет приходят посторонние мужчины. Оно было основано на факте послеобеденного визита ко мне моего друга, зашедшего посмотреть мое новое место работы. Он пробыл у меня не более двух минут, после чего ушел. На следующий день ко мне из международного отдела спустился один стажер-



практикант и мы немного поговорили. У меня также были и другие посетители, обращавшиеся по вопросам анализа сбытовых возможностей (относительно снятия одного товара с производства 5 лет назад). В силу этих всех посещений кто-то подал жалобу менеджеру по персоналу. И никто из отдела не сказал и слова в мою поддержку.

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

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

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

Я не поверила услышанному.

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

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

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

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

АМВА: Хорошо, что вы предприняли затем?

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

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

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

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

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

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

АМВА: 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 конф-

ронтация 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.

МВА: 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.

АМВА: 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.

МВА: Я сидела на бюджете филиала, а не на обеспечении отдела статистики. Но я не думаю, что вправе была ожидать от людей, работающих в твоём 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.

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

МВА: Вот в чём 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.

АМВА: Какую поддержку вы получили от вице-президента?

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

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

АМВА: Как прошла остальная часть вашей подготовки?

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

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

Следующий этап был связан с финансовой сферой. Я работала по одному из проектов, и

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

АМВА: Полностью ли ослабилось личное напряжение?

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

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

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

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

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

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

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

АМВА: Это обычно понимается так: «Ты не считаешь важным то, что считаем мы». Ваше понимание того, что было для вас обыденным, малозначимым, 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 том, 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 делала 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 (ОПК-1, ОПК-2)**

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 (ОПК-1, ОПК-2)**

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, которым 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 с ним.

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

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

### **Кейс №9 (ОПК-1, ОПК-2)**

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

Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к 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 в руководстве можно добиться лишь в 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 (ОПК-1, ОПК-2)**

Современные технологии управления 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 . занялся 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 магистра в деловых (ролевых) играх направлено на закрепление навыков и умений, получаемых в ходе освоения профессиональных компетенции ОПК-1, ОПК-2. Кроме того, деловые игры позволяют оценить уровень освоения знаний, умений и навыков, сформированных в ходе освоения ОПК-1, ОПК-2.

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»**

Магистры 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, Магистр 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 магистров 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 размеров нечитабельны! Строгий стиль оформления - непеременимое 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. (Магистры 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 поставили 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 информации 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 присутствующих 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 обращаюсь 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, разработанным 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 достаточно проста и сводится к прямому определению мотиваторов.

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

**Список вопросов к экзамену по дисциплине  
«Методы исследования и анализ человеческого капитала»**

Экзамен является формой аттестации по дисциплине. В ходе Экзамена магистру предлагается ответить на два вопроса. Каждый из которых позволяет оценить уровень освоения компетенций ОПК-1, ОПК-2.

ОПК-1

1. Содержание понятий «Современные технологии управления персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
2. Современные технологии управления 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.

#### ОПК-2

31. Этапы и методы обучения персонала.

32. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.

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

34. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.

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

36. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.

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

38. Этапы деловой карьеры, их содержание.

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

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

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

42. Сущность мотивации персонала.

43. Сущность содержательных теорий мотивации.

44. Особенности процессуальных теорий мотивации.

45. Концепции повышения внутренней мотивации.

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

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

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

49. Показатели результативности, эффективности и полезности управления персоналом.

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

51. Расторжение трудового договора.

52. Аттестация: порядок проведения, основные этапы.

53. Основные цели системы управления персоналом организации.

54. Оценка эффективности управления предприятием.

55. Теории поведения человека в организации.

56. Профессиональная и организационная адаптация персонала.

57. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

58. Подбор персонала и профориентация.

59. Работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.

60. Состав, цели и функции основных подразделений службы управления персоналом.

**Перечень оценочных средств по дисциплине  
«Методы исследования и анализ человеческого капитала»**

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Деловая и/или ролевая игра (ДИ)	Совместная деятельность группы обучающихся и педагогического работника под управлением педагогического работника с целью решения учебных и профессионально - ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
2.	Кейс-задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
3.	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы магистра, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
4.	Устный опрос, собеседование, (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
5.	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

**Структура и содержание дисциплины «Методы исследования и анализ человеческого капитала»  
по направлению подготовки 27.04.02 «Управление качеством» (магистр)**

**Форма обучения: очная**

n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость в часах				Формы аттестации					
				Л	П/С	СрС	КСР	Задачи	Тест	Доклад/презентация	Реферат	Э	З
1	Тема 1. Человеческие ресурсы трудовой деятельности	2	1-2	3	3	15			+	+	+		
2	Тема 2. Методология управления персоналом.	2	3	3	3	15		+	+	+	+		
3	Тема 3. Система управления персоналом организации.	2	4	3	3	15			+	+	+		
4	Тема 4. Стратегическое Современныетехнологии управления персоналом организации	2	5	3	3	15		+	+	+	+		
5	Тема 5. Планирование работы с персоналом организации	2	6	3	3	15		+	+	+	+		
6	Тема 6. Технология управления персоналом организации.	2	7	3	3	15			+	+	+		
7	Тема 7. Технология управления развитием персонала организации	2	8	2	2	15				+	+		
8	Тема 8. Управление поведением		9	2	2	15							

	персонала организации												
9	Тема 9. Оценка результатов деятельности персонала организации		10	2	2	12							
10	Форма аттестации	2										Э	
11	Всего часов по дисциплине	<b>180</b>		<b>24</b>	<b>24</b>	<b>132</b>							

Приложение 3  
к рабочей программе.

**Структура и содержание дисциплины «Методы исследования и анализ человеческого капитала»  
по направлению подготовки 27.04.02 «Управление качеством» (магистр)**

**Форма обучения: очно-заочная**

n/n	Раздел	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость в часах				Формы аттестации					
			Л	П/С	СрС	КСР	Задачи	Тест	Доклад/презентация	Реферат	Э	З
1	Тема 1. Человеческие ресурсы трудовой деятельности	2	4	4	12			+	+	+		
2	Тема 2. Методология управления персоналом.	2	4	4	12		+	+	+	+		
3	Тема 3. Система управления персоналом организации.	2	4	4	12			+	+	+		
4	Тема 4. Стратегическое Современное управление персоналом технологии управления персоналом организации	2	4	4	12		+	+	+	+		
5	Тема 5. Планирование работы с персоналом организации	2	4	4	12		+	+	+	+		
6	Тема 6. Технология управления	2	4	4	12			+	+	+		



	персоналом организации.											
7	Тема 7. Технология управления развитием персонала организации	2	4	4	12				+	+		
8	Тема 8. Управление поведением персонала организации		4	4	12							
9	Тема 9. Оценка результатов деятельности персонала организации		4	4	12							
10	Форма аттестации	2									Э	
11	Всего часов по дисциплине	<b>180</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>108</b>							

Рабочая программы дисциплины

актуализирована и утверждена протоколом заседания кафедры «Управление персоналом» от 30 августа 2022г. № 1

Заведующий кафедрой  
«Управление персоналом»



М.М. Крекова

Секретарь



А.Ю. Нечитайло