



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

«СОГЛАСОВАНО»

«УТВЕРЖДАЮ»

Руководитель ОП

Заведующий кафедрой государственного  
и муниципального управления

  
Володарская Е.П.

  
Володарская Е.П.

«12» сентября 2017 г.

«12» сентября 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление**  
магистерская программа «Региональное и муниципальное управление»

**Форма подготовки: очная**

Кафедра государственного и муниципального управления

курс 2 семестр 3

лекции 18 час.

практические занятия 18 час.

лабораторные работы \_\_\_\_\_ час.

в том числе с использованием МАО лек. \_\_\_\_\_ /пр. 9 /лаб. \_\_\_\_\_ час.

всего часов аудиторной нагрузки 36 час.

в том числе с использованием МАО 9 час.

самостоятельная работа 72 час.

в том числе контроль самостоятельной работы \_\_\_\_\_ час.

на подготовку к экзамену 36 час.

контрольные работы (количество) не предусмотрено

курсовая работа / курсовой проект не предусмотрено

зачет \_\_\_\_\_ семестр

зачет с оценкой \_\_\_\_\_ семестр

экзамен 3 семестр

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого ДВФУ, утвержденного приказом ректора от «07» июля 2015 г. № 12-13-1282 «Об утверждении ОС ВО ДВФУ и разработке ОПОП по ОС ВО ДВФУ, планируемых к реализации в 2015-2016 учебном году».

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры государственного и муниципального управления протокол № 01 от «12» сентября 2017 г.

Заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Володарская Е.П.

Составитель (ли): канд. социол. наук, доцент Григорец Ф.И.

**I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления:**

Протокол от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления:**

Протокол от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

## **Аннотация к рабочей программе дисциплины «Стратегия управления человеческими ресурсами»**

Учебный курс «Стратегия управления человеческими ресурсами» предназначен для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, магистерская программа «Региональное и муниципальное управление».

Дисциплина «Стратегия управления человеческими ресурсами» включена в состав вариативной части блока «Дисциплины (модули)».

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часа. Учебным планом предусмотрены лекционные занятия (18 часов), практические занятия (18 часов, в том числе МАО 9 часов), самостоятельная работа студентов (72 часа, в том числе на подготовку к экзамену 36 часов). Дисциплина реализуется на 2 курсе в 3 семестре. Форма контроля по дисциплине: экзамен.

Дисциплина «Стратегия управления человеческими ресурсами» логически и содержательно связана с такими курсами, как «Теория и механизмы современного государственного и муниципального управления», «Правовое обеспечение государственного и муниципального управления», «Современные технологии планирования и прогнозирования социально-экономического развития территорий», «Глобальная научная коммуникация»

Содержание дисциплины охватывает следующий круг вопросов: концептуальные основы управления человеческими ресурсами; глобальное управление человеческими ресурсами; управление человеческими ресурсами страны, региона, предприятия; организационно-кадровый аудит и кадровое планирование на предприятии; подбор персонала и формирование человеческих ресурсов предприятия; расстановка и адаптация персонала; мотивация поведения в процессе трудовой деятельности и создание системы стимулирования труда; развитие человеческих ресурсов предприятия и работа с кадровым резервом; формирование корпоративной культуры и

управление фоном производственных отношений; деловая оценка человеческих ресурсов и контроль исполнительности персонала предприятия; оценка эффективности управления человеческими ресурсами и управление расходами на персонал.

**Целью** изучения дисциплины «Стратегия управления человеческими ресурсами» является формирование у студентов компетенций, направленных на грамотное управление человеческими ресурсами организаций государственного сектора, предприятий торговли, а также их применения в практической деятельности.

**Задачи дисциплины:**

- формирование теоретических знаний о концепциях, функциях и методах управления человеческими ресурсами (УЧР);
- развитие практических навыков в области современных персонал-технологий, касающихся планирования, подбора, расстановки, адаптации, мотивации, оценки и развития человеческих ресурсов;
- тренинг умений разрабатывать и реализовывать кадровые решения в рамках управления человеческими ресурсами предприятий.

Для успешного изучения дисциплины «Стратегия управления человеческими ресурсами» у студентов должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- способность творчески адаптировать достижения зарубежной науки, техники и образования к отечественной практике, высокая степень профессиональной мобильности;
- готовность проявлять качества лидера и организовать работу коллектива, владеть эффективными технологиями решения профессиональных проблем;
- умение быстро осваивать новые предметные области, выявлять противоречия, проблемы и выработать альтернативные варианты их решения;

- способность генерировать идеи в научной и профессиональной деятельности;
- способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;
- готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала.

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие общепрофессиональные и профессиональные компетенции (элементы компетенций).

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
<b>ОПК-1</b> способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности	Знает	основные инструменты планирования и организации профессиональной деятельности
	Умеет	планировать и организовывать профессиональную деятельность
	Владеет	методами анализа, планирования и организации профессиональной деятельности
<b>ОПК-3</b> готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знает	социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
	Умеет	руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
	Владеет	навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
<b>ПК-1</b> владение технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач	Знает	технологии управления персоналом
	Умеет	формировать команды для решения поставленных задач
	Владеет	технологиями управления персоналом, умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач
<b>ПК-3</b> способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	Знает	основные модели формирования процесса стратегического и операционного управления; организационные, законодательные и нормативные принципы деятельности органа публичной власти
	Умеет	планировать работу с организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами; распределять функции, полномочия и ответственность между исполнителями
	Владеет	навыками разработки систем организационного планирования деятельности органов государственной власти и местного самоуправления
<b>ПК-11</b> способность вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу	Знает	правовые основы государственного управления и местного самоуправления в Российской Федерации
	Умеет	вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу
	Владеет	навыками обобщения и анализа правовой базы, регулирующей деятельность государственного органа

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Стратегия управления человеческими ресурсами» применяются следующие методы активного и интерактивного обучения: дискуссия, разработка и презентация проекта, анализ кейсов.

## **I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

### **Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами (6 час.)**

#### **Тема 1. Управление человеческими ресурсами: понятие и сущность (2 час.)**

Соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры». Понятие «Стратегия управления человеческими ресурсами». Человеческие ресурсы предприятия как объект управления. Функции управления человеческими ресурсами предприятия.

#### **Тема 2. Концептуальные основы управления человеческими ресурсами (2 час.)**

Концепции управления человеческими ресурсами. Методы управления человеческими ресурсами. Стили руководства. Техники управления персоналом: рамочное управление, управление через делегирование, управление по целям, системное управление.

#### **Тема 3. Современные проблемы управления человеческими ресурсами (2 час.)**

Глобальное управление человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами страны, региона, предприятия. Рынок труда в условиях глобализации экономики. Трудовая миграция. Человеческий капитал: формирование, развитие, оценка. Управление знаниями и управление талантами. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия: управление человеческими ресурсами в условиях глобализации, интеграции и разнообразия среды.

## **Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия торговли (6 час.)**

### **Тема 1. Организационно-кадровый аудит и кадровое планирование (2 час.)**

Аудит кадровых процессов и организационной структуры. Понятия «кадровое планирование» и «кадровая политика». Стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование. Кадровая политика предприятия: типы и этапы проектирования. Оперативный план работы с персоналом. Количественное планирование потребности в человеческих ресурсах: текущая и перспективная потребность в персонале.

### **Тема 2. Подбор персонала (2 час.)**

Причины возникновения вакансий. Этапы формирования человеческих ресурсов предприятия. Определение потребности в человеческих ресурсах. Анализ работы и описание рабочего места. Заявка на подбор и должностная инструкция. Источники набора персонала и каналы привлечения кандидатов. Порядок и методы оценки кандидатов при отборе. Собеседование как метод отбора персонала: типы и порядок проведения.

### **Тема 3. Расстановка и адаптация персонала (2 час.)**

Факторы, влияющие на расстановку персонала. Норма управляемости: понятие и методы определения. Согласование профессиональных требований деятельности и личностных качеств сотрудника. Понятие и цели адаптации. Профессиональная, организационная, экономическая и социально-психологическая адаптация персонала. Основные этапы адаптации сотрудников. Индивидуальный адаптационный план. Система наставничества. Оценка успешности адаптации сотрудника.

## **Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия торговли (6 час.)**

### **Тема 1. Мотивация персонала и создание системы стимулирования труда (2 час.)**

Понятие и модель мотивации. Классические, содержательные и процессуальные теории мотивации. Принципы и этапы создания системы стимулирования труда. Составляющие системы стимулирования: прямое материальное стимулирование, косвенное материальное стимулирование, нематериальные формы стимулирования труда.

## **Тема 2. Развитие человеческих ресурсов и работа с кадровым резервом (2 час.)**

Направления развития человеческих ресурсов предприятия. Планирование деловой карьеры: стадии развития профессионала. Организация внутрикорпоративного обучения. Принципы и методы обучения персонала. Работа с кадровым резервом: этапы и содержание. Развитие корпоративности: корпоративная культура и корпоративный кодекс. Типы корпоративной культуры. Особенности корпоративной культуры на разных этапах развития организации. Формирование благоприятного психологического климата. Саморазвитие: целеполагание, самообразование, самоменеджмент.

## **Тема 3. Деловая оценка персонала и оценка эффективности управления человеческими ресурсами предприятия (2 час.)**

Цели и принципы оценки человеческих ресурсов предприятия. Виды деловой оценки. Организация оценки персонала, функции организаторов оценки. Методы деловой оценки кадров. Обеспечение контроля исполнительности персонала. Социальная и экономическая эффективность управления человеческими ресурсами предприятия. Критерии эффективности управления персоналом. Показатели эффективности работы службы управления человеческими ресурсами. Методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Структура затрат на персонал.

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**



**Занятие 1. Орггест: планирование рабочего дня (2 час.), с использованием методов активного обучения – Творческое задание, Анализ кейса, Дискуссия**

1. В рамках выполнения творческого задания проанализировать предложенный кейс и составить план рабочего дня для героя кейса.

2. В форме дискуссии обсудить в группе приоритеты выполнения задач в рамках предложенного кейса, возможность их делегирования, совмещения, переноса.

3. Оценить варианты составленных планов рабочего дня.

**Занятие 2. Управление по целям: формулирование целей, расчет премии по МВО (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

1. Разработать систему SMART-целей согласно принципам МВО для сотрудника, занимающего определенную должность.

2. В форме дискуссии обсудить в группе корректность формулировок предложенных целей, их измеримость и согласованность в рамках системы.

3. Рассчитать размер премии для сотрудника за выполнение целей по МВО.

**Занятие 3. Определение техники руководства (2 час.), с использованием методов активного обучения – Анализ кейсов, Дискуссия**

1. Проанализировать предложенные кейсы.

2. Определить технику руководства, применяемую в рамках каждого кейса.

3. В форме дискуссии обсудить в группе корректность применения конкретной техники руководства, ее достоинства и недостатки.

**Занятие 4. Создание корпоративного кодекса (2 час.), с использованием метода активного обучения – Разработка и презентация проекта**

1. Разработать проект корпоративного кодекса для предприятия торговли.

2. Описать краткую историю создания и развития компании, определить ее миссию и цели. Сформулировать основные ценности и принципы организации. Зафиксировать ответственность, этические нормы и правила.

3. Провести презентацию проекта корпоративного кодекса предприятия, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

**Занятие 5. Особенности управления человеческими ресурсами на разных этапах жизненного цикла предприятия (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

1. Определить приоритетные задачи по управлению человеческими ресурсами на разных этапах жизненного цикла предприятия.

2. Определить, какие сотрудники требуются предприятию на разных этапах жизненного цикла предприятия.

3. В форме дискуссии обсудить в группе особенности управления человеческими ресурсами на разных этапах жизненного цикла предприятия.

**Занятие 6. Анализ заявок на подбор персонала (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

1. Проанализировать и дополнить предложенные образцы заявок на подбор.

2. В форме дискуссии обсудить в группе профессиональный и психологический портрет кандидата на рассматриваемую должность.

3. Предложить методы отбора кандидатов на конкретную должность.

**Занятие 7. Каналы привлечения кандидатов (2 час.), с использованием методов активного обучения – Мозговой штурм, Дискуссия**

1. Методом мозгового штурма составить список каналов привлечения кандидатов на вакансии предприятия.

2. В форме дискуссии обсудить в группе достоинства и недостатки каждого канала привлечения кандидатов на вакансии.

3. Определить, каких кандидатов можно привлекать через каждый канал, т.е. целевой сегмент рынка труда.

**Занятие 8. Анализ резюме (1 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

1. Проанализировать предложенные образцы резюме кандидатов на вакансии предприятия.

2. В форме дискуссии обсудить в группе достоинства, недостатки каждого из кандидатов на вакансии предприятия.

3. Принять итоговое решение о допуске кандидатов на следующий этап конкурсного отбора.

**Занятие 9. Составление индивидуального адаптационного плана сотрудника (1 час.), с использованием метода активного обучения – Разработка и презентация проекта**

1. Разработать проект индивидуального адаптационного плана сотрудника предприятия торговли.

2. Определить мероприятия программы адаптации, назначить ответственных и сроки реализации мероприятий, рассчитать затраты на адаптацию сотрудника.

3. Провести презентацию проекта индивидуального адаптационного плана сотрудника, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

**Занятие 10. Создание системы стимулирования труда (1 час.), с использованием метода активного обучения – Разработка и презентация проекта**

1. Разработать проект системы стимулирования труда для разных категорий персонала предприятия торговли.

2. Определить подходящие для каждой категории сотрудников методы прямого и косвенного материального стимулирования, а также нематериальную составляющую системы стимулирования труда.

3. Провести презентацию проекта системы стимулирования труда, обсудить достоинства и недостатки разработанного проекта.

### **Занятие 11. Презентация докладов по рефератам на тему «Современные проблемы управления человеческими ресурсами» (2 час.)**

1. Выбрать тему реферата из предложенного списка «Современные проблемы управления человеческими ресурсами», написать реферат.

2. Провести презентацию доклада по теме реферата.

3. Ответить на вопросы аудитории по теме доклада и реферата.

## **III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;
- характеристика заданий для самостоятельной работы студентов и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

## **IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА**

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства - наименование	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел I. Основы управления человеческими	ОПК-1 ОПК-3 ПК-1	знает формы деловой коммуникации, приемы письма и ораторского	дискуссия (УО-4)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 17-

	ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия торговли. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия торговли	ПК-3 ПК-11	мастерства		19
			умеет организовывать и проводить презентации, собеседования, групповые дискуссии, деловые переговоры, собрания и совещания	дискуссия (УО-4)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 7, 23, 38
			владеет коммуникативными техниками (формулирования вопросов, активного слушания, аргументации)	дискуссия (УО-4)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 6, 26, 29
2	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия торговли. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия торговли	ОПК-1 ОПК-3 ПК-1 ПК-3 ПК-11	знает этапы и методы формирования команды	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 5, 15, 37
			умеет организовывать работу в команде, распределять обязанности, управлять процессом выработки управленческого решения	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 2, 3, 25
			владеет конструктивными техниками влияния на коллектив, методами мотивации персонала	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 30-35
3	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия торговли. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия торговли	ОПК-1 ОПК-3 ПК-1 ПК-3 ПК-11	знает методы планирования и методы обучения	творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 10, 13, 39
			умеет организовать рабочее время, разделить цель на задачи, выбрать способ реализации цели	творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 8, 12
			владеет навыками целеполагания и самоменеджмента	творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 43
4	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия торговли. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов	ОПК-1 ОПК-3 ПК-1 ПК-3 ПК-11	знает основные статьи затрат на персонал, критерии экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 48, 50
			умеет определять эффективность работы службы управления человеческими ресурсами и коэффициент возврата инвестиций в проекты, связанные с управлением человеческими ресурсами	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 8, 47, 49
			владеет навыками	проект	тест (ПР-1),

	предприятия торговли		разработки проектов, связанных с управлением человеческими ресурсами, в рамках общего процесса управления предприятием торговли с целью минимизировать затраты и максимизировать прибыль от использования человеческих ресурсов предприятия	(ПР-9)	вопросы к экзамену: 28, 36, 46
5	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия торговли. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия торговли	ОПК-1 ОПК-3 ПК-1 ПК-3 ПК-11	знает концепции, функции и методы управления человеческими ресурсами	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 1, 3-5
			умеет разрабатывать и реализовывать кадровые решения в рамках УЧР	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 9, 11, 21, 24, 27, 41, 45
			владеет современными персонал-технологиями планирования, подбора, адаптации, мотивации, оценки и развития человеческих ресурсов	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 14, 16, 20, 22, 28, 34, 40, 42, 44

Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 2.

## **V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература**

*(электронные и печатные издания)*

1. Асалиев, А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 143 с. <http://znanium.com/catalog/product/554598>

2. Гарафиев, И.З. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.З. Гарафиев. — Электрон.

текстовые данные. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2015. — 130 с.  
<http://www.iprbookshop.ru/63519.html>

3. Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами : учебник [Электронный ресурс] / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. – М. : Норма : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=405393>

4. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для академического бакалавриата по экономическим направлениям / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред. Н. А. Горелова . - Москва : Юрайт, 2017. - 270 с. <https://lib.dvfu.ru:8443/lib/item?id=chamo:837053&theme=FEFU>

5. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько - М.: Дашков и К, 2017. - 392 с.  
<http://znanium.com/catalog/product/415041>

6. Евсеев, В.О. Человеческие ресурсы в системе социоэкономических уравнений: учеб. пособие / В.О. Евсеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 379 с.  
<http://znanium.com/catalog/product/872838>

7. Зайцева, Т.В. Система управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Т.В. Зайцева. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2012. — 248 с. <http://www.iprbookshop.ru/54656.html>

8. Накарякова, В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.И. Накарякова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с.  
<http://www.iprbookshop.ru/50626.html>

9. Пугачев В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации (для магистров). Учебное пособие : учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. — Москва : КноРус, 2018. — 207 с.  
<https://www.book.ru/book/925867>

10. Человеческий потенциал России : современное состояние и перспективы развития : кн. на англ. яз. / Е. В. Кочева, Н. А. Матев, М. И. Панищенко ; Дальневосточный федеральный университет. - Владивосток : Изд-во Дальневосточного федерального университета, 2015. - 117 с.  
<https://lib.dvfu.ru:8443/lib/item?id=chamo:794679&theme=FEFU>

### **Дополнительная литература**

*(печатные и электронные издания)*

1. Алавердов, А. Р. Управление персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова и др. – М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. <http://znanium.com/bookread2.php?book=451378>

2. Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строителева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 143 с.  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=414575>

3. Боковня, А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами : монография [Электронный ресурс] / А. Е. Боковня. – М. : НИЦ Инфра-М, 2013 – 144с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=392038>

4. Борисова, Н. Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами : монография / Н. Н. Борисова. – М. : Креативная экономика, 2014. – 132 с. – Режим доступа:  
[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=64829](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=64829)

5. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник /. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.  
[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=54901](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=54901)

6. Голованова, Е. Н. Инвестиции в человеческий капитал предприятия : учебное пособие [Электронный ресурс] / Е. Н. Голованова, С. А. Лочан и др. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 88 с.  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=413175>



7. Дроздов, И. Н. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / И. Н. Дроздов. – Изд. дом Дальневосточного федерального университета, 2013. – 191 с.

<http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:717506&theme=FEFU>

8. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие [Электронный ресурс] / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=445836>

9. Еремин, В. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Электронный ресурс] / В. И. Еремин, Ю. Н. Шумаков, С. В. Жариков. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с.

<http://znanium.com/bookread2.php?book=445081>

10. Жук, С.С. Управление качеством человеческих ресурсов: теория и практика : монография / С. С. Жук. – М. : Дашков и К, 2015. – 232 с.

[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=70591](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70591)

11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2 : монография [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов и др. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 283 с.

<http://znanium.com/bookread2.php?book=458336>

12. Лапшин, А. В. Коммуникации в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / А. В. Лапшин, Н. В. Гончарова. – Нижний Новгород : ВГУВТ, 2014. – 100 с.

[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=60801](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=60801)

13. Ларионов, Г. В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами : монография [Электронный ресурс] / Г. В. Ларионов. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 160 с.

<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514654>

14. Нижегородцев, Р. М. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах : монография [Электронный ресурс] / Р. М. Нижегородцев, С. Д. Резник. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 290 с.

<http://znanium.com/bookread2.php?book=453188>

15. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ [Электронный ресурс] / под ред. И. В. Гладких, В. Н. Мининой. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 440 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=492851>

16. Федоров, В. К. Управление трудовыми ресурсами в инновационных процессах : монография [Электронный ресурс] / В. К. Федоров, М. Н. Черкасов, А. В. Луценко. – М. : РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 208 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=464924>

17. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография [Электронный ресурс] / К.Б. Фокин. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 278 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=446495>

18. Чуланова, О. Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 122 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=458273>

19. Шапиро, С. А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров) : учебное пособие / С. А. Шапиро. – М. : КноРус, 2016. – 346 с. – 1 экз. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=53576](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=53576)

20. Шаталова, Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова и др. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014 – 221с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=413110>

21. Эфендиев, А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления : монография [Электронный ресурс] / А. Г. Эфендиев, Е. С. Балабанова и др. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=459403>

### **Нормативно-правовые материалы**

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.). Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/10103000/#ixzz5fT2o89Wh>

2. Трудовой кодекс (ТК РФ). Система ГАРАНТ:  
<http://base.garant.ru/12125268/>

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети  
«Интернет»**

1. Владимир Путин. Личный сайт [путин.президент.рф](http://putin.prezident.rf)
2. Официальный сайт Президента РФ <http://kremlin.ru/>
3. Официальный сайт Правительства РФ <http://government.ru/>
4. Официальный сайт Государственной Думы РФ  
<http://www.duma.gov.ru/>
5. Официальный сайт Совета Федерации РФ <http://www.council.gov.ru/>
6. Справочно-правовая система «Консультант» <http://www.consultant.ru/>
7. Информационно-правовой портал «Гарант» <http://www.garant.ru/>
8. Официальный сайт Российской газеты <http://www.rg.ru/>
9. Официальный интернет-портал правовой информации.  
Государственная система правовой информации <http://www.pravo.gov.ru/>
10. Портал государственных услуг <https://www.gosuslugi.ru/>
11. Открытое Правительство <http://open.gov.ru/opengov/>
12. Научная библиотека ДВФУ <https://www.dvfu.ru/library/>
13. Официальный сайт Электронной библиотеки диссертаций  
Российской государственной библиотеки <http://diss.rsl.ru/>
14. Электронно-библиотечная система Znanium.com <http://znanium.com/>
15. Электронно-библиотечная система IPRbooks  
<http://www.iprbookshop.ru/>
16. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU  
<https://elibrary.ru/defaultx.asp>
17. Федеральный портал проектов нормативных правовых актов  
<http://regulation.gov.ru/>
18. Портал государственных программ Российской Федерации  
<http://programs.gov.ru/Portal/>

## Перечень информационных технологий и программного обеспечения

Место расположения компьютерной техники, на котором установлено программное обеспечение, количество рабочих мест	Перечень программного обеспечения
Компьютерный класс Школы экономики и менеджмента, ауд. G509, на 26 рабочих мест	7Zip 16.04 – свободный файловый архиватор с высокой степенью сжатия данных; ABBY FineReader 11 – пакет программного обеспечения, для распознавания отсканированного текста с последующим его сохранением Adobe Acrobat Reader DC – пакет программ для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF; ESET Endpoint Security 5 – комплексная защита рабочих станций на базе ОС Windows. Поддержка виртуализации + новые технологии; Far Manager 3 – программа управления файлами и архивами в ОС Windows. Google Chrome – веб-браузер Microsoft Office 2010 – офисный пакет, включающий программное обеспечение для работы с различными типами документов (текстами, электронными таблицами, базами данных и др.) Microsoft Project 2010 – программа управления проектами для ОС Windows. Microsoft Visio 2010 – векторный графический редактор, редактор диаграмм и блок-схем для ОС Windows. Mozilla Firefox – веб-браузер Notepad++ 6.68 – текстовый редактор Project Expert 7 – программ для оценки инвестиционных проектов и разработки бизнес-планов R-Studio – группа полнофункциональных утилит для восстановления данных с жёстких дисков (HDD), твёрдотельных устройств (SSD), флэш-памяти и аналогичных внешних и внутренних накопителей данных. WinDjView 2.0.2 - программа для распознавания и просмотра файлов с одноименным форматом DJV и DjVu; Гарант аэро – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации Консультант Плюс – это компьютерная система для поиска и работы с правовой информацией.

## VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Практические занятия занимают важнейшее место в структуре профессиональной подготовки магистров. Содержание практических занятий и методика их проведения предполагает развитие творческой, научно-исследовательской и практико-ориентированной активности студента. Цель практических занятий:

- 1) проверить знания студентов, скорректировать появившиеся недочеты в усвоении лекционного материала;
- 2) систематизировать и закрепить теоретический материал при помощи выполнения заданий;

3) сформировать практические умения и первичные навыки, необходимые для управленческой деятельности на предприятиях торговли.

4) создать у студентов мотивацию к самостоятельному решению практических задач.

### **Методические указания к практическому занятию 1**

**Оргтест: планирование рабочего дня (4 час.), с использованием методов активного обучения – Творческое задание, Анализ кейса, Дискуссия**

Организационный тест (оргтест) представляет собой письменное задание, моделирующее процесс работы руководителя. Особенность данной методики в том, что события имеют отношение к различным аспектам управленческой деятельности. Оргтест является разновидностью метода «Разбор деловой корреспонденции» или «Папка с входящими документами», когда воссоздается работа офиса со всем многообразием действий: бумажная работа, личные встречи, телефонные звонки, поручения и т.д. Обучаемый получает от преподавателя папку с набором документов, относящихся к деятельности определенного предприятия или его подразделения.

В результате разбора документов необходимо принять управленческое решение в рамках предлагаемого кейса. Кейс – это разновидность производственной или экономической ситуации, специально сформулированной преподавателем для анализа, решения и оценки обучаемыми. Главная особенность кейса – подкрепление информации конкретными данными, цифрами, статистической отчетностью, описанием наличия конкретных ресурсов и ограничений по их использованию.

Проведение практического занятия с использованием метода «Оргтест» обеспечивает достижение двух целей: формирование у обучающихся навыков оценки персонала по методу «Оргтест» и оценка обучаемыми собственных навыков планирования и организаторских способностей. Предлагаемая методика «Оргтеста» отличается от классического метода «Разбор деловой корреспонденции» тем, что исходная информация

предлагается студентам не в виде набора документов, а в виде перечня дел, которые необходимо выполнить герою кейса за определенный период времени.

«Оргтест» относится к имитационным неигровым методам активного обучения, отличительными чертами которых являются наличие модели изучаемого процесса в виде имитации профессиональной деятельности и отсутствие необходимости разыгрывания ролей. В «Оргтесте» совсем не обязательна полная ассоциация обучаемого с главным героем кейса, хотя инструкция предлагает почувствовать себя менеджером по персоналу крупной компании. Главная задача «Оргтеста» – распланировать рабочий день героя кейса с учетом ресурсов и ограничений.

Подготовка к занятию предполагает разработку преподавателем кейса на основе производственной ситуации и печать бланков с текстом «Оргтеста» для каждого участника оценки.

### *Кейс*

«Вы – менеджер по персоналу крупной компании, включающей: головной офис, расположенный в пятидесяти минутах езды до центра города, и сеть магазинов в разных районах города. На пятницу, 13-е число, был запланирован следующий список дел, который пополнялся в течение рабочего дня:

1) У одной из сотрудниц в следующий понедельник юбилей, ей исполняется 50 лет. Часть подарка (букет из 51-й розы) должны приобрести Вы. Для этих целей были собраны деньги (3000 рублей), которые находятся в Вашем распоряжении. Коллектив надеется на Вас!

2) Еще позавчера начальник отдела продаж сообщил Вам, что в его отделе существует потребность в пополнении персонала. Как всегда, не хватает одного менеджера, чтобы добиться стремительного роста объемов продаж! Чтобы описать вакансию, (а попутно и разобраться – так ли необходимо увеличение штатного расписания на одну единицу?), Вам нужно

побеседовать с ним минут 20 – 25. Застать начальника отдела в его кабинете реальнее всего перед обедом, т.е. около 12 часов (разумеется, дня).

3) На сегодняшний день (пятницу, 13-е), назначено 4 собеседования с соискателями на вакансию заместителя главного бухгалтера. Двум дамам время уже было назначено предварительно (10.00 и 10.30), а две другие позвонят около 10 часов, чтобы договориться. И помните: вакансия “горящая”! (Разве главный бухгалтер позволит забыть об этом? Вчера звонил недовольный!)

4) В диспетчерской чрезвычайное происшествие: назрела необходимость увольнения сотрудницы, т.к. она совершенно не справляется со своими обязанностями. Беседа предстоит нелегкая, и лучше сделать это сегодня, ведь завтра начальник участка скажет ей все сам, (не факт, что в корректной форме!). Грех, конечно, определять временные границы в столь щекотливом деле, но Вы – профессионал и определенно уложитесь в 45 минут!

5) Вчера вечером инспектор отдела кадров, с которой Вы находитесь в очень хороших отношениях, просила “посидеть на ее месте”, то есть в ее отсутствие вести прием людей. Она записалась к зубному врачу, это срочно! Кадровое делопроизводство Вам знакомо, Вы вполне справитесь с ее обязанностями. К тому же она очень просила: “Недолго! Только с утра и до 12 часов – это максимум!”

6) В одном из магазинов Вашей фирмы, который находится в торговом комплексе в центре города, создалась весьма конфликтная ситуация: было зафиксировано несколько недостатков, подозрение падало на одного из продавцов. Однако проверка выявила его невиновность. Теперь этот продавец считает, что коллектив отнесся к нему несправедливо, и просит о переводе в другой магазин. Его коллеги хотят заключить “мировую”, к тому же производственная необходимость обязывает его остаться. Присутствие менеджера по персоналу в качестве посредника на переговорах просто

неизбежно. Времени на этот процесс жалеть нельзя! Магазин работает до 18 часов.

7) Сегодня выходят на работу два новых сотрудника отдела продаж: офис-менеджер и супервайзер. Надо представить их коллективу утром и проконтролировать в течение дня.

8) В воскресенье Вы ведете корпоративный тренинг “Технология активных продаж” для своих менеджеров. Для доработки тренинга Вам потребуется еще 2 часа, для печати уже готового раздаточного материала – 30 минут.

9) Для этого же тренинга желательно купить приз, чтобы внести в процесс дух соревнования. Вы уже присмотрели книгу за 400 рублей, но магазин – в центре города.

10) До 16.00 необходимо отправить факсом заявки о потребности в персонале в городской Центр занятости населения. Это займет не более 15 минут (при удачном стечении обстоятельств), но факсы находятся: в приемной у директора, в отделе продаж и в отделе кадров. Все равно придется куда-то идти! Можно, конечно, попросить инспектора отдела кадров, но Вы помните о ее просьбе?

11) Запланирован визит в рекламный отдел газеты “Работа”, чтобы напечатать объявления о конкурсе на замещение вакантных должностей Вашей компании. Объявления принимаются до 17.00.

12) Деньги на объявление (2500 рублей) надо получить в кассе компании, но их выдадут только с условием, что сегодня Вы сдадите в бухгалтерию авансовый отчет о сумме, потраченной на рекламу вакансий на прошлой неделе. (Сколько же можно тянуть с этим?). На составление отчета уйдет около 40 минут.

13) Утром от секретаря поступила информация, что генеральный директор ждет Вас в 15.00 у себя в кабинете. Повестка дня – изменения в кадровой политике компании. Беседа будет долгой и пространной. К тому



же, вполне реально провести в его приемной добрые 30 – 40 минут в ожидании приглашения.

14) Два дня назад была назначена встреча с менеджером кадрового агентства. Цель – обсудить возможное сотрудничество. Агентство предлагает достаточно выгодные условия, хотя это предложение – не единственное для Вашей компании. Время встречи нужно согласовать в течение дня. Агентство работает до 18 часов.

15) Около 11 часов позвонил соискатель должности менеджера по закупу. Из телефонного разговора Вам стало ясно, что это – реальный кандидат, он подходит Вам и по опыту работы, и по личностной модели, да и вообще – приятен в общении. Он предложил встретиться в центре города, в кафе, после обеда. Ваше решение?

16) В течение дня Вас одолевают телефонные звонки соискателей, все горят желанием встретиться именно сегодня. Что за день такой?

Задание: составьте распорядок рабочего дня для главного героя кейса. Распорядок должен включать временной интервал и конкретную задачу, выполняемую менеджером по персоналу в этот промежуток времени, например:

*9.00 – 9.20: встреча с начальником отдела продаж;*

*9.20 – 10.10: поездка в центр города и т.д.*

Дополнительная информация и условия к кейсу:

1. Рабочий день начинается в 9.00.
2. Кабинет директора, отдел продаж, диспетчерская, отдел кадров и бухгалтерия находятся в головном офисе. Магазины, рекламный отдел газеты “Работа”, кадровое агентство и кафе – в центре города.
3. Заканчивать рабочий день в головном офисе не обязательно.
4. Перепоручать дела можно только персонажам, которые упомянуты в кейсе, подчиненных у менеджера по персоналу в данной компании нет.

5. Переносить дела можно только с указанием нового времени дела».

## Методические указания к практическому занятию 2

### Управление по целям: формулирование целей, расчет премии по МВО (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия

Попробуйте оценить уровень выполнения поставленных перед сотрудником целей по методу управления по целям или Management by Objectives (МВО), который рассмотрен в лекционном материале курса. В качестве примера можно применить этот метод для оценки результатов периода с целью вычисления размера премии для специалиста отдела кадров. Предположим, что руководитель отдела кадров в начале периода оценки выставил своему подчиненному цели, зафиксированные в первом столбце таблицы.

Таблица – Контроль выполнения поставленных целей методом МВО

Цель	Коэффициент важности цели	Процент выполнения цели	Результат
1) Скорректировать штатное расписание	0,3	100%	30%
2) Закрыть вакансию кладовщика	0,6	0%	0%
3) Составить анкету оценки сотрудников	0,1	80%	8%
$\Sigma$	1		38%

Критерием выполнения первой цели является подпись директора на скорректированном штатном расписании; критерием достижения второй цели – “закрытие” вакансии кладовщика, т.е. прием на работу нового сотрудника на эту свободную должность; критерием исполнения третьей цели – готовая анкета, согласованная с руководством. Также в начале периода оценки были определены коэффициенты удельного веса цели в зависимости от важности ее исполнения, которые для рассматриваемого примера приведены во втором столбце таблицы.

Как видно из таблицы, подбор сотрудника на должность кладовщика – это самая важная для компании цель, а составление анкеты оценки – самая малозначимая из трех целей. Следует заметить, что сумма коэффициентов важности цели вне зависимости от количества самих целей всегда должна равняться единице, доли которой распределяются между целями.

Допустим, что в конце периода оценки специалист отдела кадров скорректировал штатное расписание (100% выполнения цели), так и не нашел сотрудника на вакантную должность (0% выполнения цели), а анкета была составлена, но пока не согласована с руководством (80% выполнения цели). Эти данные указаны в третьем столбце таблицы.

Результативность работы специалиста отдела кадров рассчитывается путем перемножения коэффициента важности цели на процент ее выполнения. Построчное произведение данных записано в четвертый столбец таблицы. Сумма результатов выполнения целей составляет 38%, т.к. были выполнены две не самые важные цели. Если бы сотрудник на 100% выполнил первую и вторую цель, имеющие приоритет по важности, то результат работы за период составил бы 90%. Именно эта итоговая цифра и влияет на размер премиальной части заработной платы, который должен отражать результаты периода оценки.

Аналогичным образом рассчитайте по МВО результативность работы сотрудника на определенной должности, сформулировав для него систему из 5-ти целей с коэффициентами важности и предположив процент выполнения по итогам периода.

### **Методические указания к практическому занятию 3**

**Определение техники руководства (2 час.), с использованием методов активного обучения – Анализ кейсов, Дискуссия**

Определите технику руководства, которая задает стандарты деятельности руководителя и подчиненных в каждом из следующих кейсов:

*Кейс 1*

При планировании участия торговой компании в тематической выставке директор объявил сотрудникам, на которых была возложена обязанность по организации упомянутого мероприятия: “Я считаю вас профессионалами своего дела, поэтому вмешиваться в процесс подготовки не собираюсь. Однако за три дня до выставки я хотел бы проконтролировать результат”.

### *Кейс 2*

Начальник отдела продаж установил следующее правило для своих подчиненных: при работе с клиентами каждый сотрудник действует самостоятельно в соответствии с инструкцией, однако в сложных случаях консультанты обязаны обращаться за помощью к начальнику отдела.

### *Кейс 3*

Исполнительный директор организации возложил на завхоза функцию подбора обслуживающего персонала, передав ему не только полномочия принимать решения по поводу найма, но и ответственность за это.

## **Методические указания к практическому занятию 4**

### **Создание корпоративного кодекса (2 час.), с использованием метода активного обучения – Разработка и презентация проекта**

Миссия компании – утверждение, раскрывающее некоммерческий смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства. Миссия должна иметь форму открытого обращения к клиентам и персоналу фирмы и может содержать следующую информацию: философия и этика ведения бизнеса, предоставляемые продукты и услуги, политика фирмы в области передовых технологий, концепция управления, география рынков и клиенты.

Бывает, что принципы и нормы корпоративной культуры организации нигде не фиксируются, а только передаются “из уст в уста”, от давно работающих сотрудников к новичкам, но все чаще организации начинают

создавать собственный Корпоративный Кодекс – документ, закрепляющий нормы корпоративной культуры и содержащий следующие разделы:

- Краткая история и сфера деятельности компании.
- Миссия компании.
- Цели компании: стратегические и тактические.
- Основные моральные ценности компании.
- Принципы деятельности компании.
- Ответственность компании перед персоналом и клиентами.
- Этические нормы и правила общения.

### **Методические указания к практическому занятию 5**

**Особенности управления человеческими ресурсами на разных этапах жизненного цикла предприятия (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

Этапы развития организации как составляющие одного жизненного цикла отражают специфику управления персоналом в разные моменты времени и некоторые особенности корпоративной культуры компании.

На этапе формирования происходит поиск места на рынке, “раскрутка” компании, организация ее работы. К особенностям этапа можно отнести проекты с высокой степенью финансового риска, недостаточность ресурсов, важность скорости осуществления замыслов. Профессионально важные качества персонала на этом этапе: креативность, инициативность, активность, контактность, готовность к риску. Важнейшие задачи по управлению персоналом – это проектирование организационной структуры, анализ кадровой ситуации на рынке труда, формирование кадровой службы.

На этапе интенсивного роста происходит расширение рынка и контактов с поставщиками и партнерами, закрепление неповторимого имиджа компании. К особенностям этапа можно отнести острую конкурентную борьбу, рост объема производства и качества услуг, расширение структуры компании. Профессионально важные качества

персонала на этом этапе: компетентность, коммуникабельность, аналитичность мышления, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация. Важнейшие задачи по управлению персоналом – это набор персонала и его адаптация, организация связей между новыми структурами, трансляция корпоративной культуры в новые подразделения.

На этапе стабилизации происходит снижение себестоимости продукции, максимальное нормирование деятельности. К особенностям этапа можно отнести закрепление достигнутых результатов, четкое следование внутренним корпоративным нормам, низкую текучесть кадров. Профессионально важные качества персонала на этом этапе: конформность, дипломатичность, ответственность, консервативность, ориентация на деятельность. Важнейшие задачи по управлению персоналом – это оценка эффективности работы сотрудников, развитие персонала, планирование карьеры, ротация персонала.

На этапе кризиса происходит потеря доли рынка, поиск альтернатив и выхода из ситуации. К особенностям этапа можно отнести снижение эффективности и рентабельности, высокий уровень конфликтности персонала. Профессионально важные качества персонала на этом этапе: ориентация на долгосрочные цели, приверженность компании, нестандартность мышления, хладнокровие в условиях дефицита времени, готовность к риску. Важнейшие задачи по управлению персоналом – это диагностика кадрового потенциала, реорганизация и сокращение персонала, разрешение конфликтов.

Кризис, которым завершается каждый жизненный цикл, приводит либо к ликвидации компании, либо к ее возрождению и выходу на новый жизненный цикл, который снова начнется с этапа формирования. Жизненные циклы организации – это периоды с разными внутренними ценностями и разным типом корпоративной культуры.

## **Методические указания к практическому занятию 6**

## **Анализ заявок на подбор персонала (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

Анализ работы – общий процесс исследования и оценки работ, который предполагает изложение сути рабочего процесса, определение физических, психологических и профессиональных требований к персоналу, а также условий занятости. Анализ работы или описание должности (job description) помогает точнее определить характеристики профессионального и психологического портрета будущего сотрудника, что позволяет сделать процесс подбора более легким и менее дорогостоящим.

Существует несколько разновидностей документов, которые составляются на основе анализа работы: классификация работ, должностная инструкция, психограмма и заявка на подбор сотрудника.

Классификация работ (orgware) – документ, который определяет категории, ранги или классы должностей, существующих на предприятии.

Должностная инструкция – организационно-правовой документ, который точно определяет цель, функциональные обязанности, права и ответственность сотрудника при осуществлении им служебной деятельности согласно занимаемой должности.

Психограмма (спецификация работника) – документ, который определяет профессионально важные качества сотрудника на данной должности и требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю:

–биографические данные (возраст, семейное положение и обстоятельства);

–физиологические требования (пол, здоровье, внешность, темперамент);

–профессиональные требования (знания, умения, навыки, интеллект);

–психологические требования (личностные качества, характерологические особенности, способности, интересы).

Заявка на подбор сотрудника – документ, который устанавливает приоритетные требования к кандидатам, формулирует критерии отбора

персонала с учетом проведенного анализа работы. Образец заявки на подбор предлагается группе студентов для анализа.

## **Методические указания к практическому занятию 7**

### **Каналы привлечения кандидатов (2 час.), с использованием методов активного обучения – Мозговой штурм, Дискуссия**

Все источники набора персонала могут быть разделены на внутренние (привлечение на вакантные рабочие места сотрудников своей компании) и внешние (привлечение персонала с рынка труда).

К методам внутреннего набора относятся:

- совмещение должностей;
- ротация, перевод, горизонтальные перемещения;
- запланированный карьерный рост сотрудников;
- замещение должности по результатам внутреннего конкурса;
- использование внутренних информационных ресурсов (сформированной ранее базы данных со сведениями о кандидатах).

Достоинствами внутренних источников набора персонала являются: повышение заинтересованности сотрудников в работе, улучшение морально-психологического климата в коллективе и усиление привязанности работников к фирме благодаря предоставляемой им возможности карьерного роста. Кроме того, продвижение по службе своих работников обходится дешевле внешнего набора, значительно упрощает адаптацию и сокращает вероятность ошибки. С другой стороны, привлечение кандидатов с рынка труда обеспечивает приток в компанию нового опыта и идей, выбор кандидатов несравненно шире, а внешняя конкуренция определяет лучших.

Внешний набор персонала предполагает привлечение кандидатов с рынка труда через следующие каналы:

- средства массовой информации (газеты, журналы, телевидение, радио, Интернет, SMS-сервисы, телефонные справочные по трудоустройству);



- кадровые агентства;
- биржа труда, служба занятости, ярмарки вакансий;
- Head hunting, переманивание опытных специалистов у конкурентов;
- высшие и средне-специальные учебные заведения, учебные центры, организующие дополнительные образовательные программы;
- внешняя реклама (объявления на щитах, дверях компании, автобусах).

При подборе персонала через кадровые агентства следует помнить о делении этих организаций на три типа: агентства по трудоустройству, агентства по подбору персонала и агентства по лизингу персонала.

Для агентств по трудоустройству клиентами являются специалисты, которые ищут работу. Так как любая коммерческая организация стремится соблюдать, прежде всего, интересы клиента, то для работодателей обращение в такие агентства – это все равно, что обращение в федеральную службу занятости населения. И в том, и в другом случае кандидаты на вакантные рабочие места будут направляться к работодателю бесплатно, но все отборочные процедуры, при помощи которых определяется соответствие кандидата должности, работодатель должен будет проводить самостоятельно.

При обращении в агентства по подбору персонала работодателю не придется подавать объявление в средства массовой информации с рекламой должности, отвечать на многочисленные телефонные звонки заинтересовавшихся претендентов, проводить собеседования и прочие оценочные процедуры. Вся подготовительная работа и первичный отбор производится сотрудниками агентства, которые представляют работодателю двух-трех финалистов конкурса. Стоимость услуги по подбору персонала в таких агентствах – от размера одного оклада за месяц до 15-20% годового дохода искомого сотрудника. Это недешево, но работодатели обращаются в кадровые агентства ради экономии времени, тщательно осуществляемого отбора, который позволяет закрывать вакансии специалистами высокого

уровня, а также гарантийных обязательств агентства по замене сотрудника в случае непредвиденного увольнения в период испытательного срока.

Обращение в агентства по лизингу персонала имеет смысл, в первую очередь, для тех работодателей, которые не планируют приглашать на работу сотрудников на постоянной основе. Аутсорсинг (outsourcing), внешние для организации трудовые ресурсы, которые числятся как сотрудники агентства, привлекают, например, торговые компании во время сезонного пика продаж.

В случае самостоятельного поиска специалистов работодателю необходимо подать объявление с рекламой должности. К объявлению о проведении конкурса на замещение вакансии выдвигаются определенные требования: оно должно быть кратким и лаконичным, четко и корректно излагать информацию, иметь позитивную направленность и поддерживать имидж компании, чтобы обеспечить спрос на рабочие места. Объявление о вакансии содержит следующие блоки: название должности, требования к соискателям, условия найма.

Выбор средств массовой информации (СМИ), где будет размещено объявление, зависит от специфики компании и самой должности. Первым вопросом, на который следует ответить, будет: какие СМИ конкретно читают, смотрят, используют потенциальные соискатели вакансий компании? Традиционно универсальными каналами привлечения кандидатов являются “рабочие” сайты Интернета и популярные в городе газеты объявлений, которые бесплатно распространяются среди населения.

При размещении информации на телевидении следует заранее оговаривать с телеканалом время выхода объявления в эфир (желательно вечернее, чтобы охватить аудиторию работающих). Телевидение – действительно массовый канал, поэтому претендентов на должность, обратившихся в компанию, может оказаться слишком много. Имеет смысл предвидеть это обстоятельство и заранее подумать, есть ли возможность провести отборочные процедуры с таким количеством кандидатов?

Объявления по радио менее популярны, однако этот канал также может быть использован для привлечения соискателей. Исходя из предположения, что радио часто слушают автолюбители и профессиональные водители, целесообразно подавать на радио информацию о вакансиях экспедиторов, торговых представителей и т.д. Если объявление пойдет в радиоэфир во время “часа пик”, можно говорить о привлечении высококлассных специалистов, которые добираются домой с работы за рулем собственного автомобиля.

Учебные заведения и центры дополнительного образования могут стать источниками набора персонала, если работодатели готовы привлекать на работу сотрудников без опыта. Молодые специалисты имеют свои преимущества: они энергичны, активны, знакомы с современными методами работы и, главное, обладают нестандартным взглядом на проблемы. Подбор выпускников ВУЗов лучше всего вести либо через центр трудоустройства при учебном заведении, либо, напрямую, через профильные кафедры, преподаватели которых могут дать бывшим студентам рекомендации.

Если же в компанию требуется сотрудник с большим опытом работы, на которого будут возложены серьезные обязанности, стоит вспомнить о таком методе, как head hunting (дословно “охота за головами”), или переманивание специалистов из компаний-конкурентов. Наведя справки и решив “поохотиться” на какого-нибудь суперспециалиста, работодатель должен понимать, что у него могут возникнуть трения с теми компаниями, откуда удалось переманить сотрудника. Кроме того, “эксклюзивные” специалисты могут иметь завышенный уровень претензий по заработной плате и условиям труда и, к сожалению, низкий уровень лояльности по отношению к фирме, т.е. через некоторое время их могут снова переманить.

Компании, которые по роду своей деятельности могут проинформировать большое количество людей, иногда используют для рекламы своих вакансий нестандартные каналы: размещение объявлений на дверях магазина, на стекле или в салоне автобуса, на билетах в кинотеатр,

через рассылку SMS-сообщений. Другие компании вообще не дают рекламу вакансий, а ведут поиск размещенных в СМИ резюме активных кандидатов.

## **Методические указания к практическому занятию 8**

### **Анализ резюме (2 час.), с использованием метода активного обучения – Дискуссия**

Для сбора объективной информации о кандидатах применяются различные методы оценки кандидатов при отборе, например:

- анализ анкеты, заполненной кандидатом;
- анализ резюме и исследование предоставленных документов;
- телефонное собеседование, первичный отбор;
- кадровое интервью, личная встреча;
- тестирование;
- экзамен;
- демонстрация кандидатом образцов своей работы;
- выполнение кандидатом конкурсного задания, испытание;
- ситуационное моделирование, кейс-методики;
- центр оценки персонала;
- проверка рекомендаций, характеристик кандидата, наведение справок;
- медосмотр;
- астрология, графология, детектор лжи и т.д.

Стандартную анкету, которая составляется для соискателей всех должностей компании, лучше всего делать краткой (1-2 листа). Так как графы такой анкеты содержат основные пункты резюме, то при наличии резюме у соискателя заставлять его дублировать информацию в анкетной форме нецелесообразно. Специальная анкета составляется для кандидатов на определенную должность и может содержать вопросы профессионального характера. Ее анализ дает информацию о профпригодности кандидата.

Результатом анализа резюме кандидата могут стать выводы об уровне его образования, о характере профессионального опыта, о наличии специальных навыков, о личностных характеристиках кандидата. На основе анализа поступивших в компанию резюме проводится первичный отсев неподходящих по основным требованиям соискателей, поэтому часто кадровые службы вместо номера телефона организации помещают в объявлении адрес электронной почты, по которому просят претендентов на должность направлять резюме.

Телефонное интервью – следующий шаг в процедуре отбора после анализа резюме. Собеседование по телефону позволяет оценить коммуникабельность кандидата, грамотность его речи и, в определенной степени, профессиональный уровень. Для более глубокого изучения профессиональных знаний, умений и навыков, а также для определения характерологических особенностей кандидата необходимо организовать личную встречу, т.е. собеседование, кадровое интервью. Собеседование со специалистом кадровой службы и/или с линейным руководителем считается основным методом оценки кандидатов при отборе.

Тестирование рекомендуют использовать как дополнительный метод, и целесообразность его применения для оценки кандидата определяется во время кадрового интервью. Тестовые методики можно разделить на две группы: стандартизированные и проективные. Стандартизированные тесты – это тесты типа “вопрос – ответ”, с ключом, определяющим наличие и уровень определенных характеристик кандидата. Стандартизированные тесты могут использоваться как профессиональными психологами, так и неспециалистами, т.к. их интерпретация не представляет сложностей. Однако стандартизированные тесты страдают считываемостью информации, когда соискатель, предположив с какой целью был задан вопрос, дает социально приемлемый “правильный”, а не искренний ответ. Проективные тесты (рисуночные, цветовые, ассоциативные) дают более корректную информацию, однако их интерпретация – задача специалиста-психолога.

Экзамен, как метод оценки при отборе персонала, используется редко и, в основном, для проверки теоретических знаний кандидата в профессиональной сфере. Чаще всего вопросы профессионального характера присутствуют как элемент кадрового интервью. Профессиональные умения и навыки лучше всего проявляются при демонстрации кандидатом образцов своей работы, например, разработанного ранее бизнес-плана или готового образца рекламного проекта.

Если кандидат не принес на собеседование образцов работы, можно попросить его выполнить конкурсное задание. Предложенное испытание должно быть связано с профессиональными обязанностями, предусмотренными для этой должности. Задание может быть выполнено как во время кадрового интервью (набор текста, работа с определенной компьютерной программой), так и в виде “домашнего задания” (маркетинговый анализ рынка, план реорганизации отдела).

Ситуационное моделирование или кейс-методики применяют для определения не только профессиональных знаний, умений и навыков, но и основных поведенческих паттернов, т.е. традиционных для соискателя образцов поведения в определенной ситуации. Кейсы – ситуации, требующие принятия решений – предлагаются соискателю, по реакции которого оценивают его психологическую устойчивость, наличие коммуникативных навыков, уровень лояльности, креативности и другие характеристики.

Центр оценки персонала – еще один метод, предполагающий моделирование, однако ввиду своей высокой стоимости он применяется в исключительных случаях. Центр оценки подразумевает участие в оценочных процедурах одновременно нескольких соискателей вакантной должности.

Проверка рекомендаций часто – неотъемлемая составляющая отбора. Лучшим рекомендателем считается непосредственный руководитель с предыдущего места работы, который может охарактеризовать профессиональные качества кандидата. Однако всегда существует вероятность того, что рекомендация может оказаться неадекватной.

## **Методические указания к практическому занятию 9**

### **Составление индивидуального адаптационного плана сотрудника (2 час.), с использованием метода активного обучения – Разработка и презентация проекта**

В процессе адаптации сотрудника можно выделить следующие этапы:

1) Оценка уровня подготовленности новичка для разработки наиболее эффективной программы адаптации: в случае первичной адаптации необходимо сделать упор на обучение профессиональным навыкам, в случае адаптации сотрудника с опытом работы – на обучение особенностям выполнения деятельности в данной компании, специфике работы.

2) Ориентация – практическое знакомство нового работника с рабочими обязанностями, условиями труда и требованиями организации, введение в должность, информирование специалиста.

3) Действенная адаптация состоит в собственно приспособлении нового сотрудника к своему статусу, обязанностям и к коллективу, предполагает активное включение в рабочий процесс и межличностные отношения с коллегами, чаще всего проходит в период испытательного срока.

4) Функционирование – самостоятельная работа нового сотрудника, этим этапом завершается процесс адаптации, причем при спонтанном развитии событий он может наступить через 1-1,5 года работы, а при наличии грамотной системы адаптации – значительно сокращен.

Программа ориентации сотрудника (введение в должность) состоит из общей и специальной частей.

Общая программа ориентации, одинаковая для всех сотрудников компании, включает ознакомление со следующими вопросами:

- общее представление о компании: история создания и развития компании, ее цели, продукция и ее потребители, виды деятельности;
- организационная структура;
- корпоративная культура;

- кадровая политика организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- система стимулирования, формы и принципы оплаты труда, льготы;
- охрана и условия труда, правила техники безопасности.

Специальная программа ориентации, создаваемая для сотрудников конкретного подразделения, включает следующие мероприятия:

- представление коллективу, введение в рабочую группу;
- составление индивидуального адаптационного плана – документа, регламентирующего процесс адаптации, (образец приведен в таблице 4);
- информирование о функциях подразделения, объяснение задач и требований к качеству работы;
- профессиональный инструктаж: ознакомление с рабочими обязанностями, обучение технологии работы, узкопрофессиональным навыкам, стандартам требуемой отчетности и документооборота;
- экзамен на допуск к самостоятельной работе, беседа по первым итогам и впечатлениям.

Период введения в должность занимает примерно две недели, однако его длительность сильно зависит от наличия опыта работы нового сотрудника на подобной должности и в данной сфере деятельности, от особенностей восприятия новой информации, от личностных характеристик. При вторичной адаптации сотрудника, обладающего высокой скоростью усвоения материала, этап ориентации может составлять несколько дней.

В течение испытательного срока происходит действенная адаптация нового сотрудника. Испытательный срок, который длится для рядовых сотрудников от 1 до 3 месяцев, а для руководителей высшего звена может быть продлен до 6 месяцев, предполагает следующие мероприятия:

- составление перечня приоритетных целей, достижение которых будет являться критерием прохождения испытательного срока;
- работа нового сотрудника под контролем куратора: консультации наставника, испытания и анализ работы нового сотрудника;



- составление отчета о работе, проделанной за период испытания, сотрудником, который проходит адаптацию, и его наставником;
- итоговый контроль, аттестация по итогам испытательного срока;
- сообщение сотруднику итогов испытания.

Индивидуальный адаптационный план, в котором необходимо указать ответственных за каждое мероприятие и сроки его проведения, выдается на руки: новому сотруднику, его непосредственному начальнику и куратору. Еще один экземпляр остается в кадровой службе, которая контролирует процесс адаптации.

## **Методические указания к практическому занятию 10**

### **Особенности мотивации сотрудников с разным отношением к труду (2 час.), с использованием методов активного обучения – Анализ кейсов, Дискуссия**

Проанализировав следующие кейсы, определите ведущую мотивацию главных героев и продумайте методы стимулирования труда, которые следует индивидуально применять к каждому из этих сотрудников.

#### *Кейс 1*

Работая инспектором по кадрам, Марина Сергеевна очень ценит возможность давать людям советы, делает это с удовольствием. Более лояльно относится к тем сотрудникам, которые признают ее авторитет и следуют ее рекомендациям. Во время собеседования на последней аттестации персонала намекнула на то, что была бы не против переименования своей должности в “начальника отдела кадров”, несмотря на то, что она – единственный сотрудник отдела. Отметила, что согласилась бы на это “повышение” даже без увеличения размера заработной платы и изменения полномочий.

#### *Кейс 2*

Петр Смоляров имеет репутацию неуживчивого человека. Он занимает должность начальника отдела продаж, причем был выдвинут на нее

благодаря своему умению нестандартно мыслить и успешно работать с самыми трудными клиентами. Смоляров с большим энтузиазмом относился к возможности “покорить” нового клиента, заключал самые невероятные сделки и приносил компании максимальную прибыль, поэтому руководство посчитало его единственным кандидатом на пост начальника. На данный момент атмосфера в отделе напряженная: Петр не может найти общий язык с подчиненными, стремится делать все сам, потому что “привык работать один и рассчитывает только на себя”. Личные продажи Смолярова упали, результаты отдела тоже удручают. Смоляров решил отказаться от должности.

### *Кейс 3*

Бухгалтер Нина Павловна много раз говорила, что ей предлагали работу в другой компании с большей зарплатой, но она отказывалась, мотивируя тем, что “жалко расставаться с коллективом”. Сейчас написала заявление об увольнении. На собеседовании выяснилось: в отделе произошел конфликт.

### *Кейс 4*

Начальник отдела развития Эдуард Вяземцев был назначен на эту должность восемь месяцев назад. Раньше он работал в компании начальником аналитического отдела, но очень стремился занять пост в отделе развития. “Такого подразделения в компании еще не было! Было бы интересно раскрутить новое направление!” – так комментировал Вяземцев свое желание сменить стабильную работу на неизведанное. За восемь месяцев работы в качестве начальника отдела развития Эдуард посетил все семинары и тренинги по своему профилю, начал внедрять новую технологию. Руководство с нетерпением ждет результатов работы нового отдела.

### *Кейс 5*

Новый сотрудник производственного подразделения – инженер Сидоров постоянно интересуется стабильностью выплат в компании: “Не задерживают ли зарплату? Со всего ли объема зарплаты ведут отчисления в

пенсионный фонд? Оплачивают ли отпуска?” Первый вопрос, который он задал менеджеру по персоналу на собеседовании по приему на работу: “Как долго существует Ваша компания?” Коллегам Сидоров неоднократно рассказывал о проблемах с регулярностью выплаты зарплаты на предыдущем месте работы, (фирма, где он трудился, в итоге обанкротилась).

#### *Кейс 6*

Кладовщик Вера Котова подала заявление об уходе. На собеседовании выяснилось, что за время работы Веры в компании (более двух лет) ей так и не удалось увидеть перспектив. Работа кладовщика оценивается Котовой, как рутинная, ей хочется более ответственной должности. Котова неоднократно замещала заведующего складом во время его болезни, причем успешно справлялась с обязанностями, но когда возникла вакансия заведующего – на должность был приглашен новый сотрудник, со стороны. Вера Котова считает, что ее образование и полученный опыт замещения начальника позволяет ей работать завскладом, поэтому решила найти другое место, соответствующее ее амбициям.

#### *Кейс 7*

Федоров слывет в компании человеком, который чаще всего задает вопрос: “А сколько это будет стоить?” Он работает торговым представителем и знает все о своей ежедневной выручке. Если при подсчете результатов начальник отдела “ошибается не в его пользу” – торговый представитель обязательно его поправляет. Федоров берется за любую сверхурочную работу в компании, (например, на своей машине развозит сотрудников после работы домой), при условии, что дополнительная работа оплачивается.

#### *Кейс 8*

Фактуровщица Ольга Свириденко подала заявление с просьбой перевести ее в другое подразделение своей компании. Должность равноценная, увеличения заработной платы не предполагает, к тому же возлагает на сотрудника еще большую ответственность. Ольга мотивирует свою просьбу тем, что подразделение, куда она хочет перевестись, находится

ближе к ее дому. Обращают на себя внимание слова сотрудницы: “В том офисе евроремонт: светло, уютно, столы новые, а у нас стены ободранные, я на свои деньги обои покупала, чтобы хоть как-то интерьер оживить!”

## **Методические указания к практическому занятию 11**

### **Создание системы стимулирования труда (2 час.), с использованием метода активного обучения – Разработка и презентация проекта**

Система стимулирования труда может быть представлена не только в виде выплат вознаграждения в денежной форме, но и другими составляющими. В более полном виде система стимулирования труда охватывает: прямое материальное стимулирование, косвенное материальное стимулирование и нематериальные формы стимулирования персонала.

Прямое материальное стимулирование включает:

- основную, постоянную часть заработной платы (оклад, базовая тарифная ставка в соответствии с разрядом и сложностью работы);
- приращение постоянной части заработной платы (ежегодный пересмотр оклада или тарифной ставки с учетом инфляции и стажа работы);
- дополнительную, переменную часть заработной платы (доплаты и премии по итогам периода в связи с личными достижениями и результатами).

Косвенное материальное стимулирование предполагает предоставление компанией льгот и различных благ своим сотрудникам и включает такие составляющие компенсационного пакета, как: различные виды страхования, предоставление служебного транспорта, доставка на работу, бесплатное питание, льготная продажа или дарение акций компании, оплата сотовой связи, предоставление путевок на лечение и отдых и т.д. Эта составляющая системы стимулирования называется косвенной, так как не предполагает прямых выплат в денежной форме сотрудникам “на руки”, но все же относится к материальному стимулированию, так как предоставляемые сотрудникам блага и льготы являются затратами для самой компании.

Нематериальные формы стимулирования включают две составляющие: организационные формы стимулирования и социально-психологические (моральные) формы стимулирования труда. К организационным формам стимулирования относят: карьерный рост, направление на обучение, включение в кадровый резерв, поручение ответственных и творческих заданий, гибкий график работы, привлечение к управлению компанией, доступ к информации и т.д. К социально-психологическим формам стимулирования можно отнести, в первую очередь, методы морального поощрения и проявления группового признания заслуг сотрудника (объявление благодарности, признание “Лучшим сотрудником компании”, размещение фотографии на “Доске Почета”), а также методы командообразования, развития корпоративного духа, патерналистской стратегии, формирование благоприятного психологического климата в коллективе.

## **Методические указания к практическому занятию 12**

### **Разработка плана внутрикорпоративного обучения (4 час.), с использованием метода активного обучения – Разработка и презентация проекта**

В целях наиболее эффективной реализации какого-либо направления развития персонала необходимо грамотно спланировать этот процесс. План организации внутрикорпоративного обучения должен включать следующие этапы:

- 1) Определение потребности в обучении.
- 2) Определение целей обучения и ожидаемых результатов.
- 3) Определение контингента обучаемых.
- 4) Создание программы обучения.
- 5) Планирование ресурсов на обучение.
- 6) Мотивация сотрудников на обучение.
- 7) Оценка эффективности обучения.

Для определения потребности в обучении необходимо проанализировать: результаты диагностики уровня подготовленности новых сотрудников; результаты последней аттестации работающих сотрудников; план обновления компании.

Определение целей обучения и ожидаемых результатов требует: определить проблемы, которые должны быть решены путем обучения; определить критерии успешности изменения ситуации после обучения; предусмотреть побочные эффекты обучения (проблемы и риски).

Определение контингента обучаемых требует выяснить: каких сотрудников необходимо учить; количество обучаемых; базовый уровень имеющейся подготовки сотрудников; необходимо ли деление на группы (по уровням подготовки, по профессиям и т.д.).

Создание программы обучения предполагает определить: тематику обучения и содержание каждого раздела; методики и технологии обучения, порядок преподнесения информации; наличие необходимых учебных пособий и материалов.

При организации внутрикорпоративного обучения следует спланировать три вида ресурсов, необходимых для обучения: место, т.е. территорию, на которой будет проходить обучение; время и финансы. При определении выбора помещения для учебы возможны следующие варианты:

- обучение непосредственно на рабочих местах: наилучший вариант, экономит средства компании, а сотрудникам не надо адаптироваться;
- выделение специального помещения для занятий на базе компании: логично оборудовать класс, если обучение проходит регулярно и окупается;
- аренда помещения: единственный вариант, если первые два использовать невозможно.

При определении временного ресурса необходимо составить график обучения сотрудников. Лучший вариант для самих сотрудников – обучение в рабочее время. Для организации более выгодно учить сотрудников в их личное время (после работы или в выходные дни).

Запланированные на программу обучения финансовые ресурсы идут на оплату преподавателям или учебному центру, организующему обучение, предусматривают затраты на аренду, материалы, технику, доставку, а также потери рабочего времени, если обучение проводится именно таким образом.

Мотивация сотрудников на обучение требует определить систему мероприятий, которые будут проведены по результатам обучения, а также методы воздействия на сотрудников. Административные методы воздействия предполагают обучение в приказном порядке, выговоры и угрозы увольнения сотрудникам, которые отказываются учиться. Данная группа методов применяется, как правило, на начальных этапах внедрения программ развития персонала и считается наименее эффективной, т.к. сотрудники могут саботировать решения руководства, а силовые методы могут только усугубить ситуацию. Экономические методы воздействия предполагают премирование и перспективы повышения заработной платы успешно обучившимся, лишение премий отказавшимся учиться. Самыми эффективными чаще всего оказываются социально-психологические методы воздействия на сотрудников, которые предполагают формирование в компании положительного отношения персонала к обучению посредством убеждения, дополнительного информирования, что, в свою очередь, влияет на благоприятность психологического климата.

Оценка эффективности обучения происходит по двум направлениям: оценка личных результатов обучения сотрудников и оценка результатов проекта в целом. Оценка личных результатов обучения сотрудников происходит в виде тестирования, экзамена, зачета, финальной ролевой игры и оставляется на усмотрение и ответственность преподавателя, ведущего программу. Оценка результатов проекта в целом происходит по критериям, определенным на втором этапе рассмотренного плана внутрикорпоративного обучения, и проводится менеджерами и экономистами организации.

## **Создание системы оценки персонала (4 час.), с использованием методов активного обучения – Деловая игра и Разработка и презентация проекта**

Особенности проведения метода активного обучения Деловая игра:

Одним из средств развития творческого профессионального мышления, когда человек приобретает способность анализировать специфические ситуации и решать новые для себя профессиональные задачи, является деловая игра. Благодаря существенному приближению учебного процесса к практической деятельности и высокой степени мотивации и активности обучаемых деловая игра позволяет достичь максимального эффекта при усвоении материала.

Деловая игра – условное воспроизводство управленческой ситуации в игровой форме; метод нахождения наиболее эффективного варианта управленческого решения какой-либо хозяйственной проблемы. Суть игры состоит в последовательной корректировке обсуждений, поступающих от участников игры до того момента, когда какое-либо решение удовлетворяет всех или большинство участников. Выступает одним из эффективных способов поддержания интеллектуальной формы в условиях постоянно меняющихся ситуаций в экономике.

Деловая игра – это интерактивный метод, один из видов педагогических игр по игровой методике, которая используется для решения комплексных задач усвоения и закрепления материала, развития творческих способностей, формирования общекультурных и профессиональных компетенций, даёт возможность изучить материал всесторонне. Деловая игра отличается от других заданий четкой измеряемостью задачи, нацеленностью на осязаемый результат, который можно оценить не только качественно, но и количественно. Во всех остальных аспектах деловая игра приближается к командной работе.

Одним из структурных компонентов деловой игры являются игровые задачи. Учебная задача, выступающая для обучающихся в неявном виде,



способствует осуществлению непреднамеренного обучения. Игровая форма создаётся при помощи игровых приёмов и ситуаций, которые выступают как средства побуждения, стимулирования к учебной деятельности. Игре свойственна природа воспитательного воздействия на развитие творческой активности.

Реализация игровых приёмов и ситуаций при аудиторной форме занятий происходит по основным направлениям:

- цели ставятся в форме игровой задачи;
- учебная деятельность подчиняется правилам деловой игры, учебный материал используется в качестве её средства;
- в учебную работу вводится элемент соревнования, который переводит дидактическую задачу в игровую;
- успешное выполнение дидактического задания связывается с результатом деловой игры.

На формирование каких знаний у студентов направлено использование метода: знание структуры и составляющих системы стимулирования труда, принципов стимулирования персонала, этапов создания системы стимулирования труда, аргументации.

На формирование каких умений у студентов направлено использование метода: планирование составляющих заработной платы сотрудников, преодоление возражений, нахождение компромиссного решения, активное слушание, разрешение конфликтов, принятие управленческого решения.

Чем поможет овладеть студенту использование преподавателем данного метода: в первую очередь, метод используется не преподавателем, а самими студентами, преподаватель выступает в роли фасилитатора и модератора.

Какие навыки потребуются преподавателю для применения метода в своей практике: построения системы стимулирования труда, фасилитации, модерации, проведения анализа, резюмирования.

Необходимые технические средства и ресурсы: обычное оборудование учебной аудитории, желательно возможность организации пространства в форме «тренингового круга», маркерная доска или флип-чарт, маркеры, раздаточный материал.

Деловая игра – это метод активного обучения, который подразумевает моделирование производственной ситуации, в результате которой должно быть принято управленческое решение, учитывающее изначально заданные в игре условия. Деловая игра относится к имитационным игровым методам активного обучения, отличительными чертами которых являются наличие модели изучаемого процесса в виде имитации профессиональной деятельности и принятие участниками игры определенных ролей.

Деловая игра «Оценка персонала методом “Слалом”» предполагает разделение участников игры на две группы: эксперты-оценщики и кандидаты на вакантную должность. В рамках этой деловой игры воспроизводятся условия, близкие к реальной ситуации оценки персонала. Роли участников игры позволяют им освоить функцию деловой оценки персонала со стороны как субъектов (экспертов), так и объектов оценки (кандидатов).

Рассматриваемая деловая игра относится к виду квалификационных или аттестационных деловых игр, которые проводятся для выявления уровня компетентности, квалификации участников, принятия решений по вопросам подбора или увольнения, продвижения, оценки и аттестации кадров, управления компетентностью персонала предприятия.

“Слалом” относится к экспресс-методам оценки персонала и предполагает прохождение кандидатами на определенную вакантную должность нескольких контрольных точек в виде формулирования ответов на вопросы, касающиеся предлагаемых экспертами ситуаций. Объектами оценки могут быть как кандидаты, пришедшие в компанию извне для участия в конкурсе на вакантную должность, так и представители внутреннего кадрового резерва, претендующие в рамках конкурсного отбора на более высокую позицию.

Процедура оценки каждого кандидата построена следующим образом: эксперты по очереди зачитывают проблемные ситуации, для которых кандидат должен придумать решение. Времени на обдумывание не предполагается, кандидат должен сформулировать свой ответ в течение одной минуты, после чего ему зачитывается следующая ситуация. Естественно, остальные кандидаты не должны слышать ни содержания проблемных ситуаций, ни ответов предыдущих конкурсантов, поэтому участники процедуры приглашаются в помещение, где проводится оценка, по одному.

Благодаря вышеназванным особенностям (небольшая продолжительность процедуры и наличие контрольных точек) метод “Слалом” и получил свое название, ассоциирующееся со скоростным горнолыжным спуском, во время которого спортсмен проходит серию обозначенных флажками контрольных “ворот”. Оценка одного кандидата занимает от пяти до десяти минут в зависимости от количества предлагаемых ситуаций. Это меньше, чем время, необходимое для проведения интервью по компетенциям или комплексного тестирования, поэтому при большом количестве кандидатов на вакантную должность метод “Слалом” может быть использован для первичного отсева на начальных этапах конкурсного отбора.

Метод оценки персонала “Слалом” состоит из следующих этапов:

1-й этап: Подготовка к оценке, включает следующие задачи:

- 1) определение критериев оценки;
- 2) создание шкалы измерения критериев;
- 3) разработка проблемных ситуаций;
- 4) подготовка бланков оценки.

2-й этап: Оценка кандидатов, содержит следующие процедуры:

- 1) представление кандидата и пояснение правил оценки;
- 2) заслушивание кандидатом проблемной ситуации;
- 3) формулирование ответа на вопрос эксперта по ситуации;
- 4) оценка экспертами ответов кандидата согласно критериям.

3-й этап: Обработка результатов, предполагает следующие действия:

- 1) осреднение результатов оценки по каждому критерию с учетом ответов на все ситуации;
- 2) осреднение результатов оценки по всем критериям для каждого кандидата;
- 3) осреднение результатов оценки по каждому кандидату с учетом мнения всех экспертов;
- 4) определение самого успешного кандидата.

Следует учесть, что подготовительный этап требует достаточно большого объема временного ресурса, также требует времени и обработка результатов, но сам “очный” этап позволяет достаточно быстро оценить большое количество кандидатов. Процедуры этапа непосредственной оценки кандидатов представляют собой цикл, повторяющийся для всех претендентов с зеркальной точностью. Кроме того процедуры со второй по четвертую (выслушивание проблемной ситуации, формулирование ответа на вопрос по ситуации и оценка экспертами согласно критериям) – это “вложенный цикл”, повторяющийся для одного и того же кандидата, который решает подряд несколько проблемных ситуаций.

#### *Кейс 1*

Вы – менеджер по персоналу в крупной строительной компании. В середине текущего месяца одновременно увольняется большая часть сотрудников организации. Во главе с заместителем нынешнего генерального директора они создают новую аналогичную компанию, которая становится конкурентом Вашей. Весь ушедший персонал подбирали Вы. Ваши действия?

#### *Кейс 2*

Вы – финансовый директор крупной торговой компании и подбираете человека на должность главного бухгалтера. К Вам на собеседование приходит хороший знакомый, который год назад выручил Вас, одолжив крупную сумму денег, и просит принять его без конкурса. С долгом Вы

расплатились. Знакомый работал главбухом в основном на госпредприятиях, о ведении учета в коммерческих организациях знает немного, но обещает быстро научиться. У Вас есть более достойные кандидаты на эту должность. Ваши действия?

### *Кейс 3*

Вы – коммерческий директор в компании, которая открывает розничную сеть из пяти магазинов. За неделю до открытия отказался от предложенной ему должности лучший из немногочисленных кандидатов на позицию начальника розничной сети. Любое промедление в открытии магазинов грозит громадными убытками, а быстрое принятие на работу не совсем подходящего кандидата – заниженным объемом продаж и потерей деловой репутации. Ваши действия?

### *Кейс 4*

Вы – менеджер по продажам торговой компании. Вам поступает предложение от конкурирующей фирмы: выбрать десять лучших торговых агентов, работающих в Вашей компании, и всей командой перейти работать к ним. При каких условиях Вы примете предложение?

### *Кейс 5*

Вы – заведующий супермаркетом, где практикуется самообслуживание, т.е. клиенты сами выбирают товар на стеллажах. Недавно произошел инцидент: охранник, работающий в торговом зале, отвлекся от выполнения прямых служебных обязанностей и стал консультировать клиента по особенностям товара. В это время произошла кража, что отразили камеры видеонаблюдения, но не зафиксировал охранник. В свое оправдание он говорит, что продавца на месте не было, а клиент (который всегда прав!) задал вопрос. Ваши действия в отношении провинившегося охранника?

### *Кейс 6*

Вы – директор производственной компании и недавно приняли на работу молодого перспективного сотрудника на должность начальника отдела развития. У нового специалиста отличные рекомендации и, самое

главное – масса свежих идей! Вы возлагаете на него большие надежды, т.к. понимаете, что необходимо развивать новые направления деятельности. Однако, сразу же после представления новичка коллективу, сотрудники отдела развития стали воспринимать новоявленного начальника “в штыки”. “Старослужащие” не хотят работать по предложенным схемам, с иронией воспринимают идеи “молодого” специалиста. Вы цените опыт своих сотрудников и не хотите их терять, но консерватизм тормозит развитие. Что делать?

При организации оценки персонала логично соблюдать следующий порядок этапов:

- 1) Описание функционала на конкретном рабочем месте.
- 2) Выделение ключевых факторов (критериев оценки) для должностей.
- 3) Создание шкалы измерения для каждого критерия.
- 4) Определение методов и порядка проведения оценки.
- 5) Пояснение критериев и принципов оценки сотрудникам.
- 6) Проведение оценочных процедур и расчет общей оценки.
- 7) Доведение результатов оценки до сотрудников.

Описание функциональных обязанностей на рабочих местах может быть уже проведено в организации ранее и зафиксировано в системе должностных инструкций. Выделение ключевых факторов для каждой должности предполагает также ранжирование этих факторов по степени значимости, определение приоритетных критериев и стандартов оценки.

Шкалы измерения критериев бывают абсолютными и относительными. Абсолютная шкала измеряет критерий в натуральных, физических показателях (количестве выработанной продукции в единицах, объеме полученной прибыли в рублях, времени исполнения задания в днях, объеме переработанной документации в страницах и т.д.). Относительная шкала измеряет критерий в процентах проявления, баллах, долях единицы и т.д. Абсолютные шкалы используют, если критерий измерим, относительные – если единицы измерения критерия не очевидны. Создание шкалы измерения

сопровождается определением среднего в шкале значения как нормы, а также уровней невыполнения и превышения нормы.

Определение методов и порядка проведения оценки предусматривает минимизацию усилий по оценке (с учетом оптимального сочетания “затраты – качество”), определение реальности осуществления данного вида оценки, расчет бюджета и необходимого количества занятых в оценке людей и времени для подготовки и проведения оценочных процедур.

Пояснение критериев оценки работникам – важнейший этап организации оценки. Критерии и принципы измерения вклада сотрудников в общую работу должны быть изложены в понятной форме и сообщены персоналу еще до начала оценки. В случае глобальной оценки сделать это можно на собрании коллектива, в случае локальной – в рамках индивидуальной консультации. Специалисту кадровой службы необходимо убедиться в понимании сотрудниками ситуации.

Далее следует непосредственное проведение оценочных процедур, по результатам которого производится расчет общей оценки и составление аналитического отчета по итогам мероприятия. Анализируются успехи и слабые места не только для каждого сотрудника в отдельности, но и в масштабах всей компании. Доведение результатов оценки до сотрудников желательно провести в индивидуальной беседе. Если из-за масштабов оценки это невозможно, то надо выдать каждому сотруднику аттестационный лист, который должен содержать: сведения о сотруднике, оценки по критериям, замечания и рекомендации, решение комиссии. На основе итогового оценочного документа составляется план личного развития сотрудника, планы всех сотрудников объединяются в общий план развития компании.

#### **Методические указания к практическому занятию 14**

**Презентация докладов по рефератам на тему «Современные проблемы управления человеческими ресурсами» (4 час.)**

Вербальная коммуникация предназначена для передачи фактической информации, слово адресуется к сознанию человека, к его рационально-логической сфере. Управление вербальной (словесной) коммуникацией предполагает владение определенными речевыми техниками: техникой формулирования вопросов, техниками активного слушания, техниками аргументации и преодоления возражений.

Техника формулирования вопросов – это оперирование вопросами разных типов, которое подразумевает логичное сочетание этих вопросов для достижения требуемой цели. Различают следующие типы вопросов:

- Закрытые вопросы предполагают стандартизированный, краткий и однозначный ответ: “Да”, “Нет”, цель закрытых вопросов – получить согласие или подтверждение.

- Открытые вопросы предполагают развернутый ответ в относительно свободной форме с рассуждениями отвечающего, они начинаются со слов: “Почему?”, “Зачем?”, “Каким образом?”, “Как?”, цель открытых вопросов – разговорить собеседника, получить информацию.

- Альтернативные вопросы содержат в формулировке варианты ответов и союз “или”, их цель – предоставить собеседнику выбор из двух вариантов, ускорить принятие решения.

- Разделительные вопросы заканчиваются словами: “Не так ли?”, “Правда?”, “Правильно?”, “Вы согласны?”, их цель – получить подтверждение справедливости сказанного или согласие собеседника по очевидным пунктам и обеспечить вовлечение его в разговор.

- Уточняющие вопросы начинаются с вопросительных слов: “Что?”, “Где?”, “Когда?”, “Куда?”, “Сколько?”, “Какой?”, их цель – получение дополнительной информации по поводу какой-либо частности.

Активное слушание – набор приемов и методов, которые применяются для того, чтобы помочь собеседнику высказаться, правильно донести свою мысль. Это – вид слушания, в котором на первый план выступает отражение информации, обеспечение адекватной обратной связи. Цель активного



слушания – донести до партнера, что передаваемая им информация правильно понята.

Можно назвать несколько техник активного слушания:

- Техника минимального поощрения (нерефлексивное слушание): внимательное молчание с минимальным поощрением говорящего партнера, кивание головой, использование междометий: “да-да”, “понимаю”, “продолжайте”, “интересно”.

- Отражение чувств: акцентирование и проговаривание эмоций для снижения эмоционального накала, поощрения партнера к продолжению рассказа.

- Повторение (эхамирование): дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером, повторение последних или главных по смыслу слов партнера, возможно, с вопросительной интонацией.

- Перефразирование: краткая передача сути высказывания партнера своими словами, лаконичная собственная формулировка сообщения для проверки его точности.

- Интерпретация: высказывание предположения об истинном значении или о причинах и целях сказанного партнером.

- Резюмирование: подытоживание основных идей и чувств говорящего партнера, уместно в конце беседы или ее логической части.

Аргументация – система утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения. Среди техник (методов) аргументации и преодоления возражений можно упомянуть:

- Фундаментальный метод – изложение фактов и конкретных сведений.

- Метод противоречия – выявление противоречий в рассуждениях оппонента.

- Метод извлечения выводов – точная аргументация, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу.

- Метод сравнения – применение аргументов, основанных на сравнениях.

- Метод согласия с последующим опровержением (“Да, но”) – сначала следует согласие с возможностью существования точки зрения оппонента, потом возражение.

- Метод подхвата реплики – применение реплики оппонента в целях усиления собственной аргументации.

Следует помнить, что для максимально эффективного применения техник аргументации и преодоления возражений можно постепенно повышать сложность обсуждаемых вопросов, разделять проблему на отдельные составляющие, а также чаще подчеркивать общие интересы, объединяющие оппонентов.

## II. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

III. Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Правовое обеспечение государственного и муниципального управления» необходимы:

Наименование оборудованных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень основного оборудования
Мультимедийная аудитория	Экран с электроприводом 236*147 см Trim Screen Line; Проектор DLP, 3000 ANSI Lm, WXGA 1280x800, 2000:1 EW330U Mitsubishi; Подсистема специализированных креплений оборудования CORSA-2007 Tuarex; Подсистема видеокмутации; Подсистема аудиокмутации и звукоусиления; акустическая система для потолочного монтажа SI 3CT LP Extron; цифровой аудиопроцессор DMP 44 LC Extron
Читальные залы Научной библиотеки ДВФУ с открытым доступом к фонду (корпус А - уровень 10)	Моноблок HP ProOne 400 All-in-One 19,5 (1600x900), Core i3-4150T, 4GB DDR3-1600 (1x4GB), 1TB HDD 7200 SATA, DVD+/-RW, GigEth, Wi-Fi, BT, usb kbd/mse, Win7Pro (64-bit)+Win8.1Pro(64-bit), 1-1-1 Wty Скорость доступа в Интернет 500 Мбит/сек. Рабочие места для людей с ограниченными возможностями здоровья оснащены дисплеями и принтерами Брайля; оборудованы: портативными устройствами для чтения плоскочечатных

	<p>текстов, сканирующими и читающими машинами видеоувелечителем с возможностью регуляции цветовых спектров; увеличивающими электронными лупами и ультразвуковыми маркировщиками</p>
--	---



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

---

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ  
ОБУЧАЮЩИХСЯ**

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерская программа «Региональное и муниципальное управление»**

**Форма подготовки: очная**

Владивосток  
2017

## **Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами»**

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует навыки исследовательской работы и ориентирует на умение применять теоретические знания на практике.

Самостоятельная работа студентов в рамках курса «Стратегия управления человеческими ресурсами» состоит из следующих видов:

- подготовка к практическим занятиям, проводимым в форме дискуссий, мозгового штурма, деловой игры и изучение рекомендованных источников и исследовательской литературы,
- выполнение творческого задания,
- доработка проектов и подготовка к их презентации,
- написание реферата и подготовка презентации доклада по теме реферата,
- подготовка к тестированию,
- подготовка к промежуточной аттестации по экзаменационным вопросам.

Проверка самостоятельной подготовки осуществляется как на практических занятиях, так и в ходе тестирования.

### **План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами»**

<b>№ п/п</b>	<b>Дата/сроки выполнения</b>	<b>Вид самостоятельной работы</b>	<b>Примерные нормы времени на выполнение</b>	<b>Форма контроля</b>
1	1-2-я неделя	Выполнение творческого задания «Оргтест», подготовка к дискуссии для занятия 1	11	Проверка творческого задания, проведение дискуссии
2	3-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 2	2	Проведение дискуссии
3	4-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 3	2	Проведение дискуссии
4	5-я неделя	Доработка проекта с	11	Проведение

		занятия 4, подготовка к его презентации		презентации проекта
5	6-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 5	2	Проведение дискуссии
6	7-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 6	2	Проведение дискуссии
7	8-я неделя	Подготовка к мозговому штурму и дискуссии для занятия 7	2	Проведение мозгового штурма и дискуссии по его итогам
8	9-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 8	2	Проведение дискуссии
9	10-я неделя	Доработка проекта с занятия 9, подготовка к его презентации	11	Проведение презентации проекта
10	11-я неделя	Подготовка к дискуссии для занятия 10	2	Проведение дискуссии
11	12-я неделя	Доработка проекта с занятия 11, подготовка к его презентации	11	Проведение презентации проекта
12	13-14-я неделя	Доработка проекта с занятия 12, подготовка к его презентации	11	Проведение презентации проекта
13	15-16-я неделя	Подготовка к деловой игре, доработка проекта с занятия 13, подготовка к его презентации	11	Проведение презентации проекта
14	весь семестр	Написание реферата, подготовка к презентации доклада по теме реферата на занятии 14	60	Проверка реферата, проведение презентации доклада
15	весь семестр	Подготовка к тестированию	22	Проведение тестирования
16	весь семестр	Подготовка к промежуточной аттестации по экзаменационным вопросам	36	Экзамен
		ВСЕГО:	198	

**Методические рекомендации для самостоятельной работы с источниками и научной литературой с целью подготовки к практическим занятиям (дискуссии, мозговой штурм, проекты), к тестированию и промежуточной аттестации**

При изучении современных проблем управления человеческими ресурсами нельзя ограничиваться только работой с популярными интернет-ресурсами и учебной литературой. Для получения адекватного

представления о проблематике курса необходимо обратиться к научной и исследовательской литературе. При работе с текстами важно сосредоточить внимание на ключевых идеях и понятиях. Студент должен уметь четко и лаконично формулировать те проблемы, которые рассматривают изучаемые авторы, выделять наиболее существенные аргументы авторов. Важным аспектом самостоятельной работы с источниками является сопоставление взглядов различных исследователей, а также формулировка и аргументация собственного отношения к рассматриваемым в тексте вопросам.

Сама по себе самостоятельная работа с источниками не требует оформления результатов (кроме представления в форме реферата) и оценивается лишь опосредованно, через готовность студента к дискуссиям, мозговому штурму, выполнению проектов и т.д.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по выполнению творческого задания «Оргтест» (занятие 1)**

Перед проведением занятия 1 студентам необходимо самостоятельно изучить следующий теоретический материал по теме определения приоритетов задач в рамках управления временем. Время – это не только философская категория, но важнейший собственный ресурс человека, который определяет возможности личности и обуславливает появление у человека других ресурсов (например, денег или знаний). Чтобы стать успешным, человек должен научиться управлять своим временем, освоить науку и искусство тайм-менеджмента (time management – управление временем).

Для определения приоритета решаемых задач используют такие инструменты как: ABC-анализ, основанный на принципе Парето, и матрица Эйзенхауэра.

Принцип Парето устанавливает следующую статистическую закономерность: ограниченное число (20%) элементов, составляющих явление, на 80% обуславливают его возникновение. Например: 20% компаний производят 80% объема продукции; 20% компонентов товара

составляют 80% его стоимости; 20% клиентов обеспечивают 80% прибыли компании и т.д. Среди элементов, составляющих проблему, только небольшая часть имеет жизненно важное значение, поэтому при изучении проблемы необходимо сфокусировать внимание на значимых элементах и не уделять большого внимания остальным.

ABC-анализ разделяет задачи согласно принципу Парето по критериям удельного веса и значимости:

- группа А (задачи, имеющие значимость 65% при удельном весе 15%);
- группа В (задачи, имеющие значимость 20% при удельном весе 20%);
- группа С (задачи, имеющие значимость 15% при удельном весе 65%).

Эта группировка дает опору для выбора очередности выполнения дел: сначала решаются те немногочисленные задачи, которые имеют большую значимость для итогового результата (группа А), затем – остальные.

Согласно принципу Эйзенхауэра задачи следует разделять по критериям срочности и важности. В связи с этим возникает четыре варианта сочетаний, а матрица Эйзенхауэра содержит четыре сектора:

- сектор кризиса содержит задачи срочные и важные, которые следует выполнять без промедления во время зарезервированных в расписании стратегических окон;
- сектор развития содержит задачи не слишком срочные, но важные, для которых следует заблаговременно устанавливать в расписании сроки выполнения;
- сектор иллюзий содержит задачи срочные, но не слишком важные, которые лучше всего делегировать, передать для выполнения другим людям;
- сектор разрушения содержит задачи несрочные и неважные, от выполнения которых рекомендуется воздержаться вовсе.

Выбор приоритета выполнения задачи возможен и по другим критериям: наличие ресурсов для выполнения задачи, размер неустойки за невыполнение, продолжительность выполнения, сложность, объем, степень привлекательности задачи.



Итогом практического занятия должны стать выводы о принципах управления временем, позволяющих создать эффективную процедуру обработки и систематизации задач, которые можно сформулировать следующим образом:

1) Сначала человеку необходимо проанализировать и учесть при дальнейшем планировании собственные “отношения со временем”: особенности своего цикла изменения энергии; свой темп работы; факторы, мешающие и помогающие эффективно управлять своим временем; ошибки планирования времени; факторы, мотивирующие на высокоэффективную работу.

2) Прежде, чем планировать время на выполнение задач, следует определить собственные стратегические и тактические цели в различных областях своей жизни, например: семья, карьера, личное развитие, отношения, финансовое благополучие, домашнее хозяйство. Области жизни (сферы деятельности) выбрать самостоятельно.

3) Затем требуется составить список задач на конкретный период времени, причем каждую задачу обязательно проверить на соответствие стратегическим и тактическим целям, рассортировать задачи по областям жизни (сферам деятельности), а также определить время, необходимое для выполнения каждой задачи.

4) Составленный список задач имеет смысл “зачистить”, произведя следующие действия:

- исключить из списка малозначимые и несоответствующие стратегическим целям задачи, отказавшись от их выполнения;

- упростить рутинные повторяющиеся однообразные задачи, создав типовые шаблоны, чтобы ускорить их выполнение, (сократить немонотонные задачи можно только за счет пропуска некоторых этапов и снижения требований к качеству результата, что не всегда приемлемо и чаще делается в условиях кризиса за отсутствием альтернативы);

– делегировать подчиненным выполнение рутинных задач, которые отнимают время от более важных дел; делегировать специалистам выполнение уникальных проектов, с которыми нет возможности справиться самостоятельно.

5) Для тех задач, которые было решено выполнить, стоит определить конкретное время в расписании. График обыкновенного рабочего дня должен на 60% состоять из заранее запланированных дел из списка задач, которые привязываются ко времени таким образом, чтобы между ними оставались стратегические окна (ничем не заполненное время, зарезервированное на случай непредвиденных обстоятельств). Стратегические окна должны составлять 40% времени рабочего графика и заполняться изучением вновь поступивших срочных дел. В кризисной ситуации, когда поступление большинства задач происходит в срочном порядке, стратегические окна должны занимать более половины времени рабочего графика.

б) Разработанный график выполнения задач целесообразно соблюдать, завершая задачи в отведенные для них периоды времени. На практике для этого следует:

– минимизировать влияние негативных внешних факторов (вынужденные перерывы, помехи в работе, непредвиденное обращение других людей, телефонные звонки);

– преодолевать влияние негативных внутренних факторов (желание отвлечься, переключиться на другие дела, медлительность, привычка хронически опаздывать, перфекционизм как крайняя степень стремления доводить все до совершенства).

Конструктивно периодически пересматривать устоявшееся расписание с целью его гармонизации. Ежедневный мониторинг предполагает, что невыполненные к концу дня дела имеет смысл снова пропустить через процедуру “зачистки”, а затем перенести на другой период времени. Tактический пересмотр расписания подразумевает, что план распределения времени (структурированное расписание, которое разделено на сферы

деятельности, соответствующие различным областям жизни и включающие в себя все задачи из списка текущих дел) должен совершенствоваться, обновляться и адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам жизни.

Требования к представлению результатов и оформлению творческого задания: творческое задание оформляется на бланке в виде таблицы с графами «Временной интервал», «Задача», «Номер задачи в списке», а также дополняется разделами «Перенесено», «Перепоручено», «Отменено», бланк предполагает указание одновременного выполнения задач в случае, если это представляется возможным. Критерии оценки творческого задания приведены в приложении 2.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по подготовке и проведению дискуссий и мозгового штурма (занятия 1-3, 5-8, 10)**

Особенности проведения метода активного обучения **Дискуссия:**

Групповая дискуссия – метод активного обучения, позволяющий провести диагностику ролевой структуры группы, а также выработать управленческое решение, принимаемое всеми участниками.

Данный метод выбран для решения задач обучения студентов в рамках РПУД, т.к. он позволяет применить на практике теоретические знания о групповой динамике и принятии управленческих решений.

Преодолению каких трудностей, возникающих у преподавателей, будет способствовать применение этого метода: не надо заставлять студентов запоминать полезные алгоритмы форм управленческого общения, не придется преодолевать сопротивление уже выработанным готовым решениям, т.к. группа принимает такое решение самостоятельно.

Преодолению каких трудностей, возникающих у студентов, будет способствовать применение этого метода: не нужно принимать на веру теорию, можно проанализировать одну из форм управленческого общения на практике.

На формирование каких знаний у студентов направлено использование метода: основы групповой динамики, методы аргументации, технология процедурного лидерства.

На формирование каких умений у студентов направлено использование метода: диагностика ролевой структуры группы, преодоление возражений, нахождение компромиссного решения, активное слушание, разрешение конфликтов, принятие управленческого решения.

Чем поможет овладеть студенту использование преподавателем данного метода: в первую очередь, метод используется не преподавателем, а самими студентами, преподаватель выступает в роли фасилитатора и модератора.

Какие навыки потребуются преподавателю для применения метода в своей практике: проведения социометрического исследования, диагностики ролевой структуры группы, фасилитации, модерации, проведения анализа, резюмирования.

Необходимые технические средства и ресурсы: обычное оборудование учебной аудитории, желательно возможность организации пространства в форме «тренингового круга», маркерная доска или флип-чарт, маркеры, раздаточный материал.

Вопросы к обсуждению:

– Все ли члены группы согласны с принятым решением? (Если нет – задание не выполнено).

– Кто записывал результаты? Кто распределял обязанности? Кто вышел представлять выполненное задание? Добавляла ли группа что-нибудь к сказанному или молчала?

– Выявился ли в группе лидер во время обсуждения? Или группа назначила формального руководителя? Совпали ли эти статусы?

– Возникли ли конфликты во время обсуждения? Какую стратегию применили для разрешения конфликта?

– Члены группы, которые были против принятия итогового списка, отстаивали свою точку зрения до последнего или проявили конформность и приняли общую точку зрения?

– Какие социальные технологии использовались в рамках групповой дискуссии?

Выводы: группа сумела (не сумела) прийти к общему решению благодаря определенным факторам, применяя определенные технологии. Наиболее эффективной, как правило, оказывается технология процедурного лидерства.

Метод “мозгового штурма” заключается в поиске ответа на сложную проблему посредством интенсивных высказываний всевозможных приходящих в голову идей, догадок, предположений, случайных аналогий. После самостоятельной подготовки по теме «Формирование человеческих ресурсов» студенты должны предложить на занятии 7 как можно больше вариантов каналов привлечения кандидатов. Список заносится на доску преподавателем для исключения повторяющихся вариантов, варианты предлагаются безоценочно, т.е. не подвергаются критике. Только после истощения поля идей начинается дискуссия, в рамках которой обсуждаются достоинства и недостатки каждого канала привлечения кандидатов на вакансии, а также сегмент рынка труда, на который ориентирован конкретный канал.

Форма представления результатов подготовки к дискуссиям и мозговому штурму – устная, оформления результатов не требуется. Темы дискуссий и критерии их оценки приведены в приложении 2.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по разработке проекта и подготовке к проведению его презентации (занятия 4, 9, 11-13)**

Проект – это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер. Основными аспектами проекта являются сроки, расходы и качество результата, поэтому при планировании проекта

необходимо определить: какие операции будет содержать проект; какие ресурсы требуются для выполнения каждой операции; сколько времени должна занимать каждая операция; когда и кем должна выполняться каждая операция; каковы критерии оценки качества результата.

Грамотный проектный план включает:

- краткое изложение сути проекта;
- схему проектных работ с последовательностью их исполнения;
- перечисление ключевых промежуточных результатов в измеримых показателях;
- план организационного взаимодействия внутри и вне проекта;
- список ключевого персонала с указанием должностных обязанностей и ответственности, которая возлагается на каждого;
- процедуру отчетности.

С целью сокращения продолжительности работ и расходов по проектам при сохранении высокого качества было предложено два метода управления проектами: метод критического пути и метод оценки и пересмотра планов.

Метод критического пути исходит из того, что длительность операций можно оценить с достаточно высокой степенью точности и определенности. Метод оценки и пересмотра планов допускает неопределенность продолжительности операций и анализирует влияние этой неопределенности на продолжительность работ по проекту в целом. Оба метода рассматривают проект как сеть отдельных событий и работ, причем работой считается любой элемент проекта, на выполнение которого требуется время и который может задержать начало выполнения других работ.

В настоящее время широко применяется метод критического пути, который состоит из следующих этапов:

1) определение целей проекта и ограничений по продолжительности, стоимости, количеству исполнителей, наличию других ресурсов и условий работы;

2) определение наименований работ, входящих в проект, и расчет продолжительности каждой операции;

3) анализ отношений очередности операций (последовательное или параллельное выполнение) и составление сетевого графика работ, который отражает эти отношения;

4) построение календарного сетевого графика работ на основе оценок продолжительности операций и сетки последовательных и параллельных операций.

Критический путь в проекте – это самая длительная по срокам последовательная цепочка операций, причем длина критического пути определяет общую продолжительность работ по выполнению проекта.

Для корректировки возникающих отклонений от графика работ можно прибегнуть к одному из следующих способов:

- организовать сверхурочные работы;
- сократить продолжительность некоторых предстоящих операций путем привлечения дополнительных исполнителей;
- организовать параллельные работы по операциям, которые первоначально планировалось выполнять последовательно.

Варианты мероприятий по корректировке возникшего отклонения от графика необходимо оценить с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и прочих возможностей.

Метод критического пути не только предоставляет важную количественную информацию, но и дает логичную систему координат и точную терминологию для анализа и обсуждения проекта. Использование этого метода ведет к внедрению детального планирования проектов и обеспечивает стандартные формы для плановой документации.

При проведении презентации необходимо применять следующие приемы и техники:

1. Применение убеждающих слов: использовать в презентации убеждающие слова, вызывающие позитивные ассоциации. Избегать любых слов, пробуждающих страх или неприязнь.

2. Эмоциональность: информация, переданная слушателю выразительным тоном, запоминается в 2 раза лучше, чем безэмоциональный материал. Слушатели ждут энергетики! Однако уровень эмоциональности говорящего должен быть адекватен уровню эмоциональности слушающего (или несколько выше).

3. “Говорящие руки”: жесты убедительно воздействуют на слушателя, если усиливают смысл высказывания. Руки должны работать во взаимодействии со смыслом слов.

4. Использование цифр и конкретных фактов: использование цифр повышает надежность и обоснованность высказываний.

5. Использование профессиональных терминов: уровень применения в речи профессиональных терминов должен соответствовать уровню компетентности слушателя. Профессионализмы тут же разьяснять!

6. Наглядность: наглядность позволяет получить целостную информацию о проекте за короткий промежуток времени. Действует в первую очередь на визуалов.

7. Включение в действие: включение в действие позволяет слушателю самому убедиться в преимуществах проекта. Самый действенный способ (особенно для кинестетиков)! Совместные действия создают “командный дух”, проявляют общность интересов, снимают психологические блоки, сопротивление слушателя.

8. Использование метафор: используя в презентации образы, метафоры, выступающий обращается к бессознательной эмоциональной сфере слушателя.

9. Картина будущего: нарисовать воображаемую картину будущего, когда проект будет реализован.



10. Вопрос в монологе: необходимо задать вопрос – и тут же ответить на него! Таким образом можно предупредить типичные возражения слушателя.

11. “Сократовские вопросы”: два-три вопроса, сформулированные таким образом, что слушатель запрограммировано отвечает на них “Да”, провоцирует последующий положительный ответ. Важный для решения вопрос ставится на третье-четвертое место после простых и нейтральных вопросов, которые не вызывают протеста клиента.

12. Похвала: комплимент создает позитивную атмосферу для ситуации продвижения проекта.

Форма представления результатов разработки проектов – письменная, в читабельном виде, форма представления презентации – устная, оформление в Power Point является преимуществом. Темы проектов и критерии их оценки приведены в приложении 2.

### **Методические рекомендации для самостоятельной работы по подготовке к деловой игре (занятие 13)**

Для подготовки занятия по проведению деловой игры «Оценка персонала методом “Слалом”» можно заранее распечатать бланки оценки кандидатов для каждого эксперта, а также карточки с проблемными ситуациями. Однако форма таблицы бланка оценки зависит от количества выбранных критериев оценки, количества разработанных проблемных ситуаций, количества участников, играющих роли экспертов и количества участников, играющих роли кандидатов. Все эти параметры, как правило, определяются уже в процессе игры. Например, разработка критериев оценки должна проводиться самими обучающимися, а количество студентов, которые сделают выбор в пользу роли эксперта или роли кандидата, заранее предугадать невозможно.

Карточки с разработанными преподавателем проблемными ситуациями следует использовать только в крайнем случае: кризис креативности у студентов или критически значимая нехватка времени. В идеале проблемные

ситуации разрабатываются самими участниками игры после инструкции преподавателя и с его помощью. В свете приведенных аргументов подготовка преподавателя к занятию с применением деловой игры «Оценка персонала методом “Слалом”» сводится к минимуму, а из материалов и оборудования, которые необходимы для проведения занятия, можно указать маркерную доску, маркер и листы бумаги (тетрадные или А4) по количеству участников, играющих роли экспертов.

Перед практическим занятием студенты должны ознакомиться с целями, процедурой и особенностями метода оценки персонала “Слалом”. Также необходимо выбрать роль, которую каждый из них будет играть во время “Слалома”. Минимальное количество участников, играющих роли кандидатов, составляет 3 человека, минимальное количество участников, играющих роли экспертов, также 3 человека. Таким образом, минимальный размер группы для занятия по рассматриваемой технологии – 6 человек.

Роли кандидатов выбирают, как правило, более активные студенты, роли экспертов – студенты с аналитическим складом мышления. В идеале учебная группа должна быть разделена пополам на экспертов и кандидатов, однако неравное количество участников, играющих эти роли, не является принципиальным ограничением в игре. Если требуется сократить время на игру, можно предложить увеличить количество экспертов за счет количества кандидатов.

Количество экспертов в формате реальной оценки персонала на предприятии соответствует количеству предлагаемых кандидатам для решения проблемных ситуаций и составляет от трех до десяти. Увеличивать количество проблемных ситуаций нецелесообразно даже в формате учебного занятия, поэтому если студенческая группа большая, то не всем экспертам “достаётся” функция воспроизведения проблемной ситуации кандидатам, однако все эксперты участвуют в оценке и заполняют бланки согласно критериям.

Следующий этап занятия соответствует подготовительному этапу метода “Слалом” и начинается с определения критериев оценки кандидатов. Критерии оценки – это профессионально важные качества, способности, умения и навыки, наличие которых необходимо для кандидата на конкретную вакантную должность, например:

- коммуникативные навыки;
- системность мышления;
- скорость принятия решений;
- организаторские способности;
- креативность;
- ответственность;
- лояльность;
- стрессоустойчивость.

Студенты должны сами выбрать вакантную должность, на которую будут претендовать кандидаты в рамках игры, кратко описать функционал сотрудника на этой должности и определить требования к кандидату. Исходя из требований, выделяется от четырех до семи критериев оценки. Не следует забывать, что далеко не все профессионально важные качества, способности, умения и навыки можно оценить методом “Слалом”.

Так как критерии оцениваются по сформулированным кандидатом ответам на вопросы проблемных ситуаций, то неразумно указывать в качестве критериев “умение работать с документами” или “презентабельность внешнего вида”. Презентабельность внешнего вида можно оценить при помощи визуального скрининга, и для этого нет смысла задавать вопросы и проводить “Слалом”. А умение работать с документами проверяется при помощи практических заданий на заполнение документационных форм или создание документа согласно нормам и правилам, “Слалом” в этом случае опять-таки неуместен.

Критерии должны четко проявляться при ответах на вопросы проблемных ситуаций, поэтому ситуации разрабатываются на определенную

тому. Например, если в качестве одного из критериев выбрана лояльность кандидата организации, то и ситуации должны быть связаны с проблемой выбора приоритетов: «Что важнее: цели организации или личные цели?» или «Уйти из организации при возникновении проблемы или остаться?»

Критерии оценки должны быть четко сформулированы. Например, размытый и общий критерий “уровень профессионализма” оценить невозможно, потому что профессионализм состоит из множества компетенций. Формулировка критериев удачнее всего составляется на уровне проявлений профессионально важных качеств, способностей, умений и навыков. Например, “скорость принятия решений” – насколько быстро кандидат начал отвечать на вопрос ситуации по существу; “стрессоустойчивость” – насколько сильно кандидат волновался во время процедуры оценки.

Шкала измерения должна быть единой для всех критериев. Как правило, используется относительная шкала, измеряющая соответствие критерию в баллах или в процентах. Например, оценка может ставиться по шкале “от 1 до 5 баллов”; от “0 до 10 баллов”; “от 0 до 1 балла”. Каждый балл наполняется определенной смысловой нагрузкой, чтобы все эксперты одинаково трактовали конкретные оценки, например:

- “0 баллов” – ответ не показал соответствия критерию;
- “0,1 балла” – ответ показал 10% соответствие критерию;
- ...
- “1 балл” – ответ показал полное соответствие критерию.

В ситуации реальной оценки кандидатов на предприятии при выборе шкалы настоятельно рекомендуют уходить от традиционно “школьного” варианта шкалы “1-5” ввиду ее тривиальности, но если время занятия ограничено двумя академическими часами, то эта шкала оказывается незаменимой. Когда нет возможности прописать смысловую нагрузку нестандартной шкалы, то оценки типа “отлично”, “хорошо”,

“удовлетворительно”, “плохо”, “очень плохо”, знакомые всем с детства, являются единственным выходом из положения.

Целесообразно после выбора шкалы еще раз вернуться к критериям и дать, например, следующую инструкцию участникам, которые играют роли экспертов: «Чем более нестандартным будет ответ кандидата, тем выше должны быть баллы оценки по критерию “креативность”. Чем больше волнения проявит во время оценки кандидат, тем ниже должны быть баллы по шкале “стрессоустойчивость”». То есть необходимо обратить внимание участников на прямую или обратную зависимость для каждой шкалы.

Следующий шаг – разработка проблемных ситуаций. Ситуации представляют собой определенное сочетание факторов, данных и условий, характеризующих то или иное проблемное явление, которое имело место (или могло иметь место) в практике управления предприятием.

Можно назвать несколько условий, которым должны соответствовать разрабатываемые ситуации в рамках метода “Слалом”:

- 1) ситуация должна содержать проблему, требующую решения;
- 2) ситуация должна соответствовать функциональным обязанностям должности, на которую претендует кандидат;
- 3) ситуация не должна иметь очевидного ответа;
- 4) ситуация не должна предполагать существование единственно правильного ответа.

Лучше всего “работают” ситуации, которые формулируются “с погружением”, то есть начинаются с фразы: «Представьте себе, что Вы – сотрудник нашей компании...» или «Представьте себе, что Вы выиграли конкурс на эту должность...» Текст каждой проблемной ситуации завершается фразой: «Каковы будут Ваши действия в этом случае?» или «Как Вы предлагаете решить эту проблему?»

Ситуации разрабатываются с учетом функционального поля сотрудника на должности, на которую претендует кандидат. Например, проблемные ситуации для менеджера отдела закупок будут отражать проблемы,

связанные с поставками и взаимодействием с бизнес-партнерами. А проблемные ситуации для HR-менеджера будут связаны с функциями управления персоналом.

Если ситуация содержит очевидный ответ, то оценка превращается в формальность, например: «Сотрудник торгового зала супермаркета совершил кражу товара. Факт зафиксировали видеорекамеры, сотрудник вину признал. Каковы будут Ваши действия в качестве менеджера по персоналу по отношению к этому сотруднику?» Очевидный ответ будет заключаться в том, что необходимо оформить увольнение сотрудника по инициативе работодателя и обратиться в полицию по факту кражи. Единственный критерий, который можно оценить по ответу – это знание основ трудового и уголовного законодательства, другие критерии выявить невозможно.

Лучшая проблемная ситуация для “Слалома” – это та, которая вообще не имеет единственно правильного ответа. Следует сразу оговориться, что эксперты оценивают не правильность ответа в целом, а проявление при ответе профессионально важных качеств, способностей, умений и навыков, которые являются критериями для оценки.

Материал ситуаций будет преподноситься всем кандидатам в одинаковой форме, то есть все кандидаты будут отвечать на вопросы по одним и тем же проблемным ситуациям. Поэтому лучше зафиксировать текст проблемных ситуаций в письменном виде, иначе эксперты, которые “держат ситуацию в голове” могут преподносить ее разным кандидатам с различными вариациями, изменяя смысл. Оценить критерии адекватно в этом случае будет невозможно.

После инструктажа преподавателя по правилам формулирования проблемных ситуаций участники, играющие роли кандидатов, удаляются из аудитории. Если они будут присутствовать во время разработки проблемных ситуаций для игры, то невольно начнут продумывать решения, и экспресс-метод, предполагающий спонтанность ответов, превратится в процедуру

преподнесения заранее подготовленных и отрепетированных ответов, что снижает ценность и эффективность оценки.

После завершения подготовительного этапа все эксперты должны иметь на руках бланки оценки, а те эксперты, которые будут преподносить кандидатам проблемные ситуации – еще и карточки с текстом ситуаций. Как правило, авторы проблемных ситуаций, сами представляют разработанный материал и располагаются за первым рядом парт в аудитории. Кандидат во время оценки стоит перед экспертами, преподаватель находится рядом и управляет процедурой. Участники, играющие роли кандидатов, приглашаются в аудиторию по одному.

После оценки всех кандидатов, проводится обработка результатов при помощи тройного осреднения:

1) сначала определяется среднее арифметическое по каждому критерию, то есть построчно в каждой таблице для каждого кандидата, результат записывается в самый правый столбец таблицы;

2) потом определяется среднее арифметическое значений самого правого столбца каждой таблицы, результат будет отражать итоговую оценку для конкретного кандидата, данную конкретным экспертом;

3) затем определяется среднее арифметическое оценок каждого кандидата с учетом мнения всех экспертов, для этого сумму итоговых оценок конкретного кандидата, данных всеми экспертами, необходимо разделить на количество экспертов.

Выяснить закономерности восприятия ситуации участниками помогает обратная связь после завершения активной фазы деловой игры. Для оценки выполнения деловой игры преподаватель предлагает сначала кандидатам, а затем экспертам ответить на следующие вопросы:

- Как себя чувствовали участники во время игры? После игры?
- Какие новые ощущения получили?
- Что было интереснее всего? Что запомнилось?
- Получилось ли полностью ассоциировать себя с ролью?

- С какими трудностями столкнулись? Какие выводы сделали?
- Что легче: проходить оценку или оценивать?
- Что нужно предпринять, чтобы в дальнейшем подготовить себя к ситуации оценки?

В качестве итоговых выводов необходимо сформулировать перечень достоинств и недостатков метода “Слалом”. Например, к достоинствам следует отнести:

- нестандартность подхода к оценке персонала;
- возможность оценить большое количество кандидатов за небольшой промежуток времени;
- возможность определения неявных критериев, которые сложно оценить при помощи формулирования вопросов теоретического характера в рамках кадрового интервью;
- получение представления не только о профессиональных, но и о поведенческих компетенциях кандидата;
- возможность при создании проблемных ситуаций учитывать специфику конкретной организации.

К недостаткам метода “Слалом” относятся следующие особенности:

- существуют ограничения в применении к объектам оценки (подходит только для оценки для административно-управленческого персонала и функциональных специалистов);
- существуют ограничения в выявлении критериев (не все профессионально важные качества, способности, умения и навыки могут быть определены методом “Слалом”);
- неточность в формулировании критериев или проблемных ситуаций могут полностью обесценить результаты оценки;
- “Слалом” – это моделирование, а не реальность (существует вероятность того, что в реальной ситуации кандидат будет вести себя не так, как рассказывал во время процедуры оценки).



## **Методические рекомендации для самостоятельной работы по подготовке реферата и его презентации (занятие 14)**

Реферат (от лат. *refero* — докладываю, сообщаю) представляет собой краткое изложение проблемы практического или теоретического характера с формулировкой определенных выводов по рассматриваемой теме. Избранная студентом проблема изучается и анализируется на основе одного или нескольких источников. В отличие от курсовой работы, представляющей собой комплексное исследование проблемы, реферат направлен на анализ одной или нескольких научных работ.

Целями написания реферата являются:

- развитие у студентов навыков поиска актуальных проблем управления человеческими ресурсами;
- развитие навыков лаконичного изложения материала с выделением основных моментов темы для раскрытия сути проблемы;
- развитие навыков анализа изученного материала и формулирования собственных выводов по выбранной теме научным грамотным языком.

Студент должен максимально верно передавать мнения авторов источников и уметь делать на них корректные ссылки. Необходимо научить студента грамотно излагать и свою позицию по анализируемой проблеме, аргументируя свою точку зрения при помощи доказательств и фактов.

Основные требования к содержанию реферата. Студент должен использовать только те материалы (научные статьи, монографии, пособия), которые имеют прямое отношение к избранной им теме. Не допускаются отстраненные рассуждения, не связанные с анализируемой проблемой. Содержание реферата должно быть конкретным, исследоваться должна только одна проблема (допускается несколько, только если они взаимосвязаны). Студенту необходимо строго придерживаться логики изложения (начать с определения и анализа понятий, перейти к постановке проблемы, проанализировать пути ее решения и сделать соответствующие выводы). Реферат должен заканчиваться выведением выводов по теме.

Требования к оформлению реферата: реферат должен быть оформлен согласно требованиям стандартов ДВФУ.

Структура реферата:

1. Титульный лист.
2. Введение (актуальность темы, проблема цели, задачи).
3. Основная часть (2-3 раздела, без деления на главы и подразделы).
4. Заключение (выводы по каждому разделу).
5. Список источников (включая электронные ресурсы).

Рекомендации по проведению презентации доклада по теме реферата аналогичны рекомендациям по проведению презентации проекта

Темы рефератов «Современные проблемы управления человеческими ресурсами»:

1. Глобальное управление человеческими ресурсами.
2. Управление человеческими ресурсами страны, региона, предприятия: взаимное влияние.
3. Рынок труда в условиях глобализации экономики.
4. Трудовая миграция: направление потоков, проблемы, потенциал.
5. Человеческий капитал: формирование, развитие, оценка.
6. Управление знаниями в масштабах предприятия и страны.
7. Управление талантами: модели, перспективы.
8. Социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия: толерантность в управлении человеческими ресурсами.
9. Управление человеческими ресурсами в условиях глобализации, интеграции и разнообразия среды.
10. Гендерная, этническая и конфессиональная дискриминация: современная ситуация и профилактика.
11. Конкуренционные стратегии в области управления человеческими ресурсами.
12. Моделирование кадровых управленческих решений в условиях неопределенности.

13. Команда как объект управления: существование синергетического эффекта.
14. Управленческие коммуникации в кадровом менеджменте.
15. Маркетинг персонала: обеспечение спроса на рабочие места.
16. Оценка качества человеческих ресурсов: критерии и методы.
17. Повышение производительности труда: миф или реальность?
18. Влияние организационных изменений на управление человеческими ресурсами.
19. Разработка проектов в области управления человеческих ресурсов.
20. Урегулирование споров в коллективе: стратегии разрешения конфликтов.
21. Мировой опыт формирования человеческих ресурсов предприятия.
22. Мировой опыт построения систем стимулирования труда.
23. Мировой опыт адаптации и развития человеческих ресурсов.
24. Мировой опыт оценки человеческих ресурсов предприятия.
25. Мировой опыт инновационного управления человеческими ресурсами.
26. Мировой опыт управления текучестью кадров.
27. Мировой опыт консультирования в управлении человеческими ресурсами.
28. Информационные потоки в управлении человеческими ресурсами.
29. Влияние организационной культуры на управление человеческими ресурсами.
30. Коучинг и повышение эффективности труда.
31. Взаимосвязь системы управления качеством продукта и системы управления эффективностью труда.
32. Эффективная служба управления человеческими ресурсами.
33. Эмоциональный интеллект и управление человеческими ресурсами.
34. Сбалансированность трудовой и личной жизни.

Критерии оценки реферата и презентации доклада по теме реферата:

100-86 баллов: выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив его содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

85-76 баллов: работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

75-61 балл: студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более двух ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.

60-50 баллов: работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

---

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление**  
**магистерская программа «Региональное и муниципальное управление»**  
**Форма подготовки: очная**

Владивосток  
2017

## Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами»

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
<b>ОПК-1</b> способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности	Знает	основные инструменты планирования и организации профессиональной деятельности
	Умеет	планировать и организовывать профессиональную деятельность
	Владеет	методами анализа, планирования и организации профессиональной деятельности
<b>ОПК-3</b> готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знает	социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
	Умеет	руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
	Владеет	навыками готовности руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
<b>ПК-1</b> владение технологиями управления персоналом, обладанием умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач	Знает	технологии управления персоналом
	Умеет	формировать команды для решения поставленных задач
	Владеет	технологиями управления персоналом, умениями и готовностью формировать команды для решения поставленных задач
<b>ПК-3</b> способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	Знает	основные модели формирования процесса стратегического и операционного управления; организационные, законодательные и нормативные принципы деятельности органа публичной власти
	Умеет	планировать работу с организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами; распределять функции, полномочия и ответственность между исполнителями
	Владеет	навыками разработки систем организационного планирования деятельности органов государственной власти и местного самоуправления
<b>ПК-11</b> способность вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу	Знает	правовые основы государственного управления и местного самоуправления в Российской Федерации
	Умеет	вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу
	Владеет	навыками обобщения и анализа правовой базы, регулирующей деятельность государственного органа

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства - наименование	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия торговли. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия торговли	ОПК-1 ОПК-2 ПК-1 ПК-3 ПК-11	знает формы деловой коммуникации, приемы письма и ораторского мастерства	дискуссия (УО-4)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 17-19
			умеет организовывать и проводить презентации, собеседования, групповые дискуссии, деловые переговоры, собрания и совещания	дискуссия (УО-4)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 7, 23, 38
			владеет коммуникативными техниками (формулирования вопросов, активного слушания, аргументации)	дискуссия (УО-4)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 6, 26, 29
2	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия торговли. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия торговли	ОПК-1 ОПК-2 ПК-1 ПК-3 ПК-11	знает этапы и методы формирования команды	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 5, 15, 37
			умеет организовывать работу в команде, распределять обязанности, управлять процессом выработки управленческого решения	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 2, 3, 25
			владеет конструктивными техниками влияния на коллектив, методами мотивации персонала	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 30-35
3	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия торговли. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия торговли	ОПК-1 ОПК-2 ПК-1 ПК-3 ПК-11	знает методы планирования и методы обучения	творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 10, 13, 39
			умеет организовать рабочее время, разделить цель на задачи, выбрать способ реализации цели	творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 8, 12
			владеет навыками целеполагания и самоменеджмента	творческое задание (ПР-13)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 43
4	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование	ОПК-1 ОПК-2 ПК-1 ПК-3 ПК-11	знает основные статьи затрат на персонал, критерии экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 48, 50

	человеческих ресурсов предприятия торговли. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия торговли		умеет определять эффективность работы службы управления человеческими ресурсами и коэффициент возврата инвестиций в проекты, связанные с управлением человеческими ресурсами	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 8, 47, 49
			владеет навыками разработки проектов, связанных с управлением человеческими ресурсами, в рамках общего процесса управления предприятием торговли с целью минимизировать затраты и максимизировать прибыль от использования человеческих ресурсов предприятия	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 28, 36, 46
5	Раздел I. Основы управления человеческими ресурсами. Раздел II. Формирование человеческих ресурсов предприятия торговли. Раздел III. Эффективное использование человеческих ресурсов предприятия торговли	ОПК-1 ОПК-2 ПК-1 ПК-3 ПК-11	знает концепции, функции и методы управления человеческими ресурсами	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 1, 3-5
			умеет разрабатывать и реализовывать кадровые решения в рамках УЧР	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 9, 11, 21, 24, 27, 41, 45
			владеет современными персонал-технологиями планирования, подбора, адаптации, мотивации, оценки и развития человеческих ресурсов	проект (ПР-9)	тест (ПР-1), вопросы к экзамену: 14, 16, 20, 22, 28, 34, 40, 42, 44

**Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины «Стратегия управления человеческими ресурсами»**

**Текущая аттестация студентов.** Текущая аттестация студентов по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной. Текущая аттестация по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами» проводится в форме контрольных мероприятий (дискуссия, проект, творческое задание) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:



- учебная дисциплина (активность на занятиях во время проведения дискуссий, мозгового штурма, деловой игры, своевременность выполнения различных видов заданий);
- степень усвоения теоретических знаний (процедура оценивания – тестирование);
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы (процедуры оценивания – выполнение творческого задания, разработка проекта);
- результаты самостоятельной работы (написание реферата, подготовка к практическим занятиям).

Используемые оценочные средства:

УО-4: Дискуссия – оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

ПР-9: Проект – конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

ПР-13: Творческое задание – частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

**Промежуточная аттестация студентов.** Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Стратегия управления человеческими ресурсами» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и

является обязательной. По итогам изучения дисциплины учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме тестирования.

ПР-1: Тест – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Экзаменационная оценка выставляется студенту по итогам его участия в рейтинговой системе оценки успеваемости студентов, путем суммирования набранных за семестр баллов за мероприятия текущего контроля (дискуссии, проекты, творческое задание) и промежуточной аттестации (тестирование). В случае если студент по уважительным причинам не мог посетить мероприятия текущей аттестации и не набрал баллы, ему предлагается ответить на экзаменационные вопросы в устной форме.

#### **Рейтинг-план дисциплины «Стратегия управления человеческими ресурсами»**

<b>№</b>	<b>Мероприятие текущего контроля / промежуточной аттестации</b>	<b>Оценочное средство</b>	<b>Весовой коэффициент (%)</b>	<b>Максимальный балл</b>	<b>Минимальное требование для допуска к семестровой аттестации</b>
1	Практическое занятие 1	творческое задание	10	10	0
2	Практическое занятие 4	проект	10	10	0
3	Практическое занятие 6	дискуссия	10	10	0
4	Практическое занятие 8	дискуссия	10	10	0
5	Практическое занятие 9	проект	10	10	0
6	Практическое занятие 11	проект	10	10	0
7	Практическое занятие 12	проект	10	10	0
8	Практическое занятие 13	проект	10	10	0
9	Тестирование	тест	20	20	1
10	Экзамен по дисциплине	экзамен	0	-	-

**Критерии выставления оценки студенту на экзамене по дисциплине  
«Стратегия управления человеческими ресурсами»**

Баллы рейтинговой оценки	Оценка экзамена стандартная	Требования к сформированным компетенциям
86-100	отлично	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил теорию управления человеческими ресурсами, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает программный материал, умеет тесно связать теорию управления человеческими ресурсами с практикой персонал-технологий, свободно справляется с задачами, связанными с функциями управления человеческими ресурсами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материалы научно-исследовательской литературы, правильно обосновывает принятое управленческое решение, владеет современными персонал-технологиями, навыками и приемами выполнения практических задач
76-85	хорошо	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает теорию управления человеческими ресурсами, грамотно и по существу излагает материал, допуская в ответах на вопрос неточности несущественного характера, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач в сфере управления человеческими ресурсами, владеет необходимыми навыками и персонал-технологиями, а также приемами выполнения задач
61-75	удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала по теории управления человеческими ресурсами, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ и в применении персонал-технологий
менее 61	неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала по теории управления человеческими ресурсами, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, не владеет большей частью персонал-технологий

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**Вопросы к экзамену по дисциплине «Стратегия управления**  
**человеческими ресурсами»**

1. Соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры».
2. Понятие «Стратегия управления человеческими ресурсами».
3. Функции управления человеческими ресурсами предприятия.
4. Концепции управления человеческими ресурсами.
5. Методы управления человеческими ресурсами.
6. Стили руководства.
7. Техники управления персоналом: рамочное управление, управление через делегирование, управление по целям, системное управление.
8. Современные проблемы управления человеческими ресурсами.
9. Аудит организационной структуры предприятия, достоинства и недостатки разных типов оргструктуры.
10. Стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование.
11. Типы кадровой политики.
12. Этапы проектирования кадровой политики.
13. Оперативный план работы с персоналом.
14. Количественное планирование потребности в человеческих ресурсах: текущая и перспективная потребность в персонале.
15. Этапы формирования человеческих ресурсов предприятия.
16. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале.
17. Анализ работы и методы описания рабочего места.
18. Документы, которые составляются на основе анализа работы (ОРМ).
19. Разделы, правила составления и порядок разработки должностной инструкции.
20. Источники набора персонала, каналы привлечения кандидатов.
21. План отбора персонала.

22. Методы оценки кандидатов при отборе.
23. Типы, этапы и правила проведения собеседования.
24. Факторы, влияющие на расстановку персонала.
25. Норма управляемости: понятие и методы определения.
26. Способы согласования профессиональных требований деятельности и личностных качеств сотрудника.
27. Понятие, цели и типы адаптации.
28. Индивидуальный план адаптации.
29. Составляющие положения о наставничестве.
30. Мотивация и стимулирование персонала: понятия и модель.
31. Классические теории мотивации.
32. Содержательные теории мотивации.
33. Процессуальные теории мотивации.
34. Составляющие системы стимулирования труда.
35. Принципы и этапы создания системы стимулирования труда.
36. Направления развития человеческих ресурсов предприятия.
37. Планирование деловой карьеры: стадии развития профессионала.
38. Организация внутрикорпоративного обучения.
39. Принципы и методы обучения персонала, работа с кадровым резервом.
40. Развитие корпоративности: корпоративная культура и корпоративный кодекс.
41. Типы корпоративной культуры.
42. Особенности корпоративной культуры на разных этапах развития организации.
43. Саморазвитие: целеполагание, самообразование, самоменеджмент.
44. Цели и принципы оценки человеческих ресурсов предприятия.
45. Виды деловой оценки персонала.
46. Организация оценки персонала, функции организаторов оценки.
47. Методы оценки персонала, их достоинства и недостатки.

48. Социальная и экономическая эффективность управления человеческими ресурсами предприятия: критерии эффективности.

49. Методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами.

50. Структура затрат на персонал.

### **Комплект заданий экзаменационного теста**

1. Человеческие ресурсы – это:

- а) совокупность работников, занятых в организации, которые находятся в трудовых отношениях с работодателем;
- б) люди как участники социальных отношений и их человеческий потенциал, определяющий способность к производству материальных и духовных благ, а также к постоянному самосовершенствованию и развитию;
- в) трудоспособная часть населения, которая по физическому и интеллектуальному развитию, приобретенным компетенциям способна заниматься общественно полезной деятельностью, производить материальные блага, оказывать услуги;
- г) основной (штатный, постоянный) состав работников организации, обладающих квалификацией согласно занимаемой должности.

2. К функциям управления человеческими ресурсами организации нельзя отнести:

- а) подбор и адаптацию персонала;
- б) оценку человеческих ресурсов организации;
- в) разработку бизнес-плана развития организации;
- г) кадровое планирование;
- д) разработку системы стимулирования труда.

3. Корпоративная культура – это:

- а) утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства;

- б) система коллективных материальных и духовных ценностей, которые отражают индивидуальность организации и считаются достаточно важными для передачи новым сотрудникам в качестве норм и правил;
- в) совокупность административных принципов, норм трудовой дисциплины.

4. Подбор и адаптация персонала, трансляция корпоративной культуры в новые подразделения компании, организация связей между структурами – это важнейшие задачи управления человеческими ресурсами на стадии развития организации, которая называется:

- а) формирование;
- б) интенсивный рост;
- в) стабилизация;
- г) кризис.

5. Кадровая политика – это:

- а) система теоретических принципов, правил и норм, которые определяют основные направления работы с персоналом и обеспечивают приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией организации;
- б) философско-понятийное осмысление сущности, идей и целей управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками;
- в) целенаправленная деятельность руководящего состава организации и специалистов по управлению персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

6. Руководство организации имеет средства диагностики и обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации в компании, но не имеет средств влияния на текущую ситуацию – это характеристики кадровой политики, которая называется:

- а) пассивная кадровая политика;

- б) реактивная кадровая политика;
- в) превентивная кадровая политика;
- г) активная кадровая политика.

7. Для какой из перечисленных техник управления характерно то, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ, а руководитель освобождается от рутинных задач:

- а) рамочное управление;
- б) управление посредством делегирования;
- в) управление по целям;
- г) системное управление.

8. Базовая потребность в человеческих ресурсах для производственных подразделений организации:

- а) складывается из базовой и дополнительной потребности в кадрах;
- б) может быть определена путем деления объема производства на выработку;
- в) складывается из прироста численности персонала в связи с расширением производства и возмещения работников, уволившихся по различным причинам;
- г) определяется исходя из коэффициента укомплектованности кадров и среднесписочной (фактической) численности сотрудников.

9. Формирование человеческих ресурсов организации начинается с этапа:

- а) создания должностных инструкций, описания рабочих мест;
- б) собеседования с соискателями вакантных должностей;
- в) планирования потребности в человеческих ресурсах.



10. Документы, которые составляются на основе описания рабочего места (анализа работ) – это:

- а) классификация работ, должностная инструкция, психограмма, заявка на подбор сотрудника;
- б) трудовой договор, командировочное удостоверение, план работ, правила внутреннего трудового распорядка;
- в) приказ о приеме на работу, приказ о переводе, приказ об увольнении сотрудника.

11. Главное правило при разработке должностной инструкции – это:

- а) полное соответствие разработанной должностной инструкции типовому образцу из справочника-классификатора;
- б) соблюдение баланса обязанностей, прав и ответственности сотрудника;
- в) наличие в должностной инструкции полного перечня документов и нормативно-правовых актов, которые должен знать сотрудник;
- г) точное разделение между функциями, которые возлагаются на сотрудника, и его должностными обязанностями.

12. В качестве первого источника привлечения кандидатов при возникновении вакансии в организации необходимо рассматривать:

- а) обращение в кадровые агентства;
- б) размещение информации в Интернете;
- в) размещение объявления о вакансии в газетах и на телевидении;
- г) внутренние человеческие ресурсы организации;
- д) обращение в городскую службу занятости населения.

13. Расчетно-аналитический метод определения нормы управляемости:

- а) основан на методе аналогий, осуществляется путем сравнения штатной численности персонала, уровней подчиненности и норм управляемости в аналогичных структурах с собственными показателями;

- б) основан на анализе характера работы, профессионализма руководителя и подчиненных, стабильности организации, техник коммуникаций в компании;
- в) такого метода не существует.

14. Мероприятия по адаптации человеческих ресурсов в организации проводятся с целью:

- а) уменьшения стартовых издержек компании из-за малой эффективности работы нового сотрудника на первых порах;
- б) снижения текучести кадров на испытательном сроке за счет уменьшения степени тревожности у новых работников;
- в) экономии времени руководителя и коллег нового сотрудника за счет внедрения наставничества;
- г) целями адаптации можно считать все вышеперечисленные пункты;
- д) целями адаптации можно считать все вышеперечисленные пункты, кроме пункта б).

15. Составляющие системы стимулирования труда – это:

- а) постоянная и переменная части заработной платы, косвенное материальное стимулирование, нематериальные формы стимулирования;
- б) оклад, премии за перевыполнение плана, премии за инновации, премии за соблюдение дисциплины;
- в) объективность, своевременность, адекватность, справедливость и значимость.

16. Принцип “Кафетерия” или “Шведского стола” предполагает:

- а) гибкий подход к косвенному материальному стимулированию, когда сотрудник сам выбирает ценное для себя вознаграждение;
- б) бесплатное питание для сотрудников за счет компании;
- в) повременную оплату труда;

г) реализацию продуктов, производимых компанией, по сниженным ценам для сотрудников, занятых на производстве.

17. План внутрикорпоративного обучения не должен включать:

- а) определение потребности в обучении сотрудников компании;
- б) сертификацию внешних тренеров, приглашенных преподавателей;
- в) планирование ресурсов на обучение;
- г) оценку эффективности обучения.

18. Критерии оценки результативности и эффективности развития человеческих ресурсов организации:

- а) определяются на начальных этапах реализации плана развития, при определении целей обучения;
- б) определяются после завершения процесса обучения, по итогам личных результатов сотрудников;
- в) определить критерии оценки результатов обучения невозможно.

19. Аттестация персонала – это:

- а) оценка результатов деятельности сотрудника за определенный период;
- б) оценка потенциала сотрудника;
- в) комплексная стандартизированная оценка результатов труда и потенциала сотрудника;
- г) унифицированная форма обработки результатов труда с точки зрения объективности оценки человеческих ресурсов.

20. Главным критерием оценки социальной эффективности управления человеческими ресурсами организации является:

- а) экспертная оценка эффективности процесса управления;
- б) удовлетворенность сотрудников своим трудом;

в) прибыльность труда и компании при минимальных затратах, реализация задач фирмы.

### **Критерии оценки экзаменационного теста**

За каждый правильный ответ на вопрос теста выставляется 1 балл. Количество вопросов в тесте – 20, максимальное количество баллов за тест в соответствии с рейтинг-планом – 20 баллов.

## **ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Тема для индивидуального творческого задания**

(занятие 1): «Оргтест»

Содержание и порядок выполнения творческого задания «Оргтест» описан в методических указаниях по освоению дисциплины (раздел VI РПУД).

### **Критерии оценки «Оргтеста»**

После выполнения творческого задания необходимо обсудить с обучающимися критерии оценки «Оргтеста», а именно:

- количество выполненных задач из списка;
- наличие составленного рейтинга важности дел, принцип расстановки приоритетов, порядок выполнения дел;
- количество отмененных задач и достаточность оснований их отмены;
- количество перенесенных на другой день задач, объективная возможность и целесообразность такого переноса;
- строгость учета времени назначенных предварительно мероприятий;
- учет месторасположения пунктов, в которых необходимо побывать;
- учет имеющихся ресурсов (денежные средства, помощь, связь);
- количество делегированных (перепорученных) задач, достаточность оснований, возможность и объекты делегирования;

- наличие совмещенных друг с другом дел (одновременное выполнение двух задач, выполнение одной задачи в период ожидания другой);
- распоряжение своим личным временем (наличие в распорядке дня запланированного обеденного перерыва как необходимого времени для отдыха, время окончания рабочего дня).

Творческое задание «Оргтест» предполагает десятибалльную шкалу оценки в соответствии с рейтинг-планом. Максимальное количество баллов 10 выставляется за работу, выполненную без недостатков и недочетов. По 1 баллу вычитается из максимального количества за следующие недостатки:

- невыполнение дела без указания достаточных оснований для отмены;
- повторное выполнение дела, хаотичность графика;
- невозможность указанного переноса, отмены, делегирования;
- несоответствие задачи пункту или заранее определенному времени;
- невозможность выполнения дела в указанное время;
- недостаточность времени, отведенного на задачу, плотность графика.

### **Перечень тем для дискуссии**

(как оценочного средства)

На занятии 6:

1. Какие разделы должна содержать заявка на подбор сотрудника?
2. Какими сведениями необходимо дополнить образцы заявок на подбор?
3. Профессиональный и психологический портрет соискателя: кто этот человек?
4. Какие каналы привлечения кандидатов необходимо использовать в каждом конкретном случае (относительно образцов заявок)?
5. Какие методы оценки кандидатов при отборе имеет смысл применить в каждом конкретном случае (относительно образцов заявок)?

На занятии 8:

6. Насколько грамотно составлены предложенные образцы резюме?
7. Какие достоинства и недостатки кандидатов помогут / помешают им занять вакантные должности?

8. Какие риски могут возникнуть при трудоустройстве кандидатов?
9. Какие вопросы следует задать кандидатам во время собеседования?
10. Каково итоговое решение о допуске кандидатов на следующий этап конкурса?

### **Критерии оценки участия студента в дискуссии**

10 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в дискуссии, вовлечен в процесс в течение всей дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, грамотно использует техники коммуникативной компетентности.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии, предлагает и аргументирует собственные варианты решения, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, задает им вопросы и высказывает верные суждения по теме дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в дискуссии только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные варианты решения не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников дискуссии, резюмирование отсутствует, коммуникативные техники не применяются.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в дискуссии не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует.

### **Темы для групповых проектов**

1. Создание корпоративного кодекса (занятие 4).

2. Составление индивидуального адаптационного плана сотрудника (занятие 9).
3. Создание системы стимулирования труда (занятие 11).
4. Разработка плана внутрикорпоративного обучения (занятие 12).
5. Создание системы оценки персонала (занятие 13).

### **Критерии оценки участия студента в проекте**

10 баллов: выставляется студенту, если он принимает активное участие в разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, регулирует обсуждение проекта в группе, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирует сказанное и делает обоснованные выводы, во время презентации играет активную роль и применяет приемы ораторского мастерства.

8-9 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в разработке и презентации проекта, предлагает конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта, аргументирует собственное мнение, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации играет активную роль, но приемы ораторского мастерства не применяет.

6-7 баллов: выставляется студенту, если он принимает участие в разработке и презентации проекта только в виде ответов на вопросы преподавателя и других студентов, собственные конструктивные идеи относительно содержания и составляющих проекта не предлагает, анализирует высказывания и предложения других участников проекта, резюмирование отсутствует, во время презентации неактивен, приемы ораторского мастерства не применяет.

0 баллов: студент находится в аудитории, но участия в проекте не принимает, с ответами на вопросы преподавателя и других студентов затрудняется, предложения других студентов не анализирует, участие в презентации не принимает.

